



# **HAJAUTETUT PROJEKTIRYHMÄT SUUNNITTELU- JA KONSULT- TIALALLA**

Tutkimus yhteistyön haasteista

Kim Eklund

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2015  
Teknologiaosaamisen johta-  
misen koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

KIM EKLUND:

Hajautetut projektiryhmät suunnittelu- ja konsulttialalla  
Tutkimus yhteistyön haasteista

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Huhtikuu 2015

---

Suunnittelu- ja konsulttialan yrityksessä astui voimaan organisaatiomuutos 1.1.2013, jossa siirryttiin maantieteelliseen jaotteluun perustuvasta alueorganisaatiosta linjaorganisaatioon. Organisaatiomuutoksen tavoitteiksi asetettiin toiminnan parantaminen lisäämällä toimipisteiden välistä yhteistyötä jakamalla ja vaihtamalla resursseja. Myös toimeksiantojen suorittamista toisella paikkakunnalla oli tarkoitus helpottaa. Organisaatiomuutoksen vaikutuksia ei ole aiemmin tutkittu teemahaastattelun keinoin yrityksessä. Tästä syystä käynnistettiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa on keskitytty hajautettuihin projekteihin osallistuneiden kokemuksiin virtuaalisesta työskentelystä.

Kokemuksia kartoitettiin haastatteluiden avulla, jotka suoritettiin virtuaalisen projektityöskentelyn viestintävälineillä: kasvokkain, puheluilla, pikaviesteillä sekä videoneuvottelujärjestelmillä. Haastatteluissa keskityttiin projektien onnistumisiin ja epäonnistumisiin, tiedonsiirron kulkuun, projektien johtamiseen ja henkilöstön kokemuksiin. Teemahaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi, jotta keskustelu oli vapautuneempaa. Vapaata keskustelua tuki myös haastateltavien anonymiteetti.

Haastatteluissa esille tulleita teemoja olivat projektipäällikön osaaminen, tavoitteiden epäselvyys, projektin aloituskokouksen sekä projektipalavereiden tärkeys projektin onnistumisen ja yhteistyön kannalta, työnohjauksen ja tulosten tarkastelun merkitys. Näiden teemojen pohjalta muodostettiin käsitys yrityksen projektijohtamisen tilasta.

Haastatteluiden perusteella voitaneen todeta, että organisaation projektijohtamisessa on kehitettävää. Kehittäminen on kuitenkin pitkä prosessi, koska ongelmat johtunevat organisaation orgaanisen oppimisen puutteesta. Projektityöskentelyssä ei synny luonnollisia tilanteita vaihtaa ja kasvattaa yrityksen osaamista. Mentor-tutor -malli antaa mahdollisuuden osaavien ammattilaisten tiedon siirtämiseksi kokemattomammille henkilöille. Mentoreiden arvostusta tulisi kasvattaa, jotta he motivoituisivat paremmin tehtävään. Näin asiantuntijuudesta tulisi luoda houkutteleva vaihtoehto esimies- tai johtamisuran rinnalle.

---

Asiasanat: hajautettu yhteistyö, virtuaaliset projektiryhmät, organisaation oppiminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-based Business

**KIM EKLUND:**

Distributed Project Teams in the Field of Design and Consulting  
The Study of Challenges in Collaboration

Master's thesis 59 pages, appendices 3 pages  
April 2015

---

On 1.1.2013 an organizational transformation was completed in a company in the field of design and consulting. Targets were set for the organizational transformation when company's organizational change was planned. One of the goals of the transformation was to improve collaboration between offices by increasing sharing and interchange of resources. Performing of assignments in different offices was also set out to be made easier. The effects of organizational change have not been an object of a themed interview study before in the company. For that reason a qualitative study was planned. The focus of the study was in the experiences of employees who have participated in a distributed project work.

The experiences were recorded with the help of interviews, which were conducted using the different ways to communicate in virtual project work: using face to face meetings, calls, instant messages and video conference systems. In the interviews the focus was on matters that had led to success or failures in projects, project management, information flow and in the experiences of project workers. To allow interviews to be as open as possible full anonymity was given to the participants. For the same reason a themed interview was chosen as the interview method.

The common themes that came up in the interviews were the know-how of the project manager, unclear objectives for the projects, the importance of meetings during and in the beginning of a project in terms of success and collaboration and the significance of guidance and meeting the project objectives. Based on the aforementioned themes, a general picture of the state of the company's project management could be formed.

Based on the interviews, the company's project management needs development. The issues may lie in the lack of organizational learning, and therefore the development will be a long process. There are no natural situations in project work where people could share and grow the knowledge of the organization. The mentor - tutor model gives the organization the opportunity to share the knowledge of experienced workers to younger employees. The appreciation towards the specialists should be increased in order to get them motivated in mentoring the tutors. That way the role of a specialist would be more appealing to employees instead of supervisor and leadership careers.

---

Key words: distributed collaboration, virtual project teams, organizational learning

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HAJAUTETUT JA VIRTUAALISET PROJEKTIRYHMÄT .....	8
2.1	Johtamisen haasteet virtuaalisessa projektiryhmässä.....	8
2.2	Johtajan edellytykset johtaa hajautettuja projekteja .....	11
2.3	Luottamus, ymmärrys ja tunteminen .....	12
2.4	Tavoitteiden selkeyden merkitys hajautetussa projektityöskentelyssä .....	14
2.5	Menestyvä hajautettu projektiryhmä.....	14
2.5.1	Roolituksen ja me-hengen merkitys.....	15
2.5.2	Henkilöstölle asetettavat vaatimukset ja ominaisuudet.....	15
2.6	Ryhmän muodostuminen ja kehittyminen .....	16
2.6.1	Ensimmäinen kehitysvaihe: esimies ihannonnin kohteena.....	17
2.6.2	Toinen kehitysvaihe: esimies kritiikin kohteena.....	17
2.6.3	Kolmas kehitysvaihe: ryhmän kyvyttömyys tehdä yhteistyötä.....	18
2.6.4	Neljäs kehitysvaihe: hajautettujen projektiryhmien tavoite.....	19
2.7	Hajautetun projektityön vaikutukset työntekijöille ja ryhmille .....	20
2.7.1	Työn tekemisen yksinäisyys ja eristäytyminen projektiryhmän jäsenistä .....	20
2.7.2	Työkuorman hallitseminen.....	21
2.7.3	Oman ajankäytön ja päätöksenteon hallinta.....	22
2.7.4	Tavoitteiden ja roolijakojen merkitys hyvinvoinnin kannalta .....	22
2.7.5	Ryhmän jäsenten eriarvoisuus sijainnista riippuen .....	23
3	VIESTINTÄ JA TIEDONVÄLITYS HAJAUTETUISSA PROJEKTIRYHMISSÄ SEKÄ ORGANISAATION SISÄLLÄ .....	24
3.1	Tiedonvälityksen haasteet.....	24
3.2	Tiedonvälitykseen käytettävät viestintävälineet .....	25
3.3	Organisaation kehittyminen oppimalla .....	27
4	KOHDEORGANISAATION ESITTELY .....	29
4.1	Kohdeyrityksen organisaatiomuutoksen tavoitteet.....	29
4.2	Uudistuksessa syntynyt organisaatiomalli .....	30
4.3	Tutkimuksen merkitys yrityksen kannalta .....	32
5	TEEMAHAASTATTELUN TOTEUTTAMINEN.....	33
5.1	Tutkimusongelma .....	33
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	34
5.3	Haastatteluiden purku ja analysointi.....	35
5.4	Haastateltavien taustat .....	36
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	37

6	HAASTATTELUIDEN TULOKSET JA POHDINTA .....	39
6.1	Projektipäällikön tulee olla erittäin kokenut johtamaan hajautettuja projekteja .....	39
6.2	Projektin tavoitteet tulee kommunikoida selkeästi projektiryhmälle .....	40
6.3	Projektikokoukset osana suunnitteluprosessia.....	42
6.3.1	Projektin aloituskokouksesta hyötyä projektin onnistumisen kannalta.....	42
6.3.2	Projektikokoukset osaksi projektisuunnittelua ja projektin johtamista .....	43
6.3.3	Projektikokouksien pitäminen parantaa yhteistyötä.....	44
6.4	Työn ohjaus ja tulosten tarkastelu vaatii resursseja.....	45
6.5	Organisaatio tulosten valossa.....	47
7	YHTEENVETO .....	50
7.1	Projektijohtamisen tila yrityksessä .....	51
7.2	Yhteistyön merkitys .....	52
7.3	Hajautettujen ryhmien sekä organisaation kehittäminen .....	53
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET .....	57
	Liite 1. Haastattelukysymystiedote joka lähetettiin haastateltaville ennakoon. ....	57
	Liite 2. Haastattelukysymykset täydennettynä haastattelijan omilla tarkentavilla kysymyksillä. ....	58
	Liite 3. Käsitekartta työn tuloksista.....	59

## 1 JOHDANTO

Suomen suurimpiin kuuluvassa suunnittelu- ja konsulttialan konsernin talotekniikan tytäryhtiössä tapahtui organisaatiomuutos 1.1.2013, jolloin siirryttiin maantieteelliseen jaotteluun perustuvasta alueorganisaatiosta perinteiseen linjaorganisaatioon. Tässä yhteydessä muodostuivat LVI-, sähkö- ja elinkaaripalvelut-sektorit. Organisaatiomuutoksen tavoitteena oli parantaa sektoreiden toimintaa lisäämällä eri toimipisteiden välistä yhteistyötä esimerkiksi niin, että resurssien jakaminen ja vaihtaminen olisi helpompaa. Koska suunnittelu- ja konsulttiala on hyvin projektiluontoista, saattaa resurssien kuoritusaste vaihdella paikkakunnittain sekä ajankohdan mukaan. Organisaatiomallin tarkoituksena on mahdollistaa toimeksiantojen jakamisen muille paikkakunnille työtilanteen mukaisesti.

Suomessa suuret ja haastavat rakennushankkeet ovat pääosin keskittyneet kasvukeskuspaikkakunnille, jolloin osaaminen jakautuu epätasaisesti toimipisteiden välille. Etenkin mittavissa toimeksiannoissa, joissa vaaditaan usean eri erityisalan osaajaa, joudutaan projektiin osallistuvia henkilöitä kokoamaan eri toimipisteiltä. Esimerkiksi henkilöt joilla on ammattitaito suorittaa vaativia simulointeja, ovat keskittyneet suurimpiin toimipisteisiin. Kun toimeksiantoja jaetaan pienemmille toimipisteille, voidaan näiden henkilökunta tuoda osaksi kasvukeskuspaikkakuntien monimutkaisia hankkeita. Tavoitteena organisaatiomuutoksessa on myös ollut lisätä henkilökunnan motivaatiota ja osaamista näiden hankkeiden avulla.

Alustavaksi tavoitteeksi asetettiin tutkia vaikutuksia, mitä organisaatiomuutoksella on ollut syntyneisiin sektoreihin. Vaikutuksia oli tarkoitus kuvata tuottavuuden sekä toimipaikkojen resursoinnin muutosten avulla. Näitä oli tarkoitus selvittää tutkimalla toimipaikkojen tulosta ennen ja jälkeen muutoksen sekä haastatteleamalla toimipisteiden johtoa resursoinnin kehittymisestä. Tarkoituksena oli keskittyä enemmän elinkaaripalvelut-sektorin toiminnan kehittämiseen.

Työn rajausta ja tavoitteita muuttuivat työn edistyessä. Yritysjohdon kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella päädyttiin keskittymään enemmän hajautettuihin projekteihin osallistuneiden työntekijöiden kokemuksiin projektien läpiviennissä. Tavoitteeksi asetettiin kokemusten ja yhteistyön ongelmien selvittäminen hajautetussa ja virtuaali-

sessä työskentelyssä. Myös se, että yritysjohto on selvittänyt näiden projektien kannattavuutta, vaikutti tavoitteiden asetantaan. Yrityksessä ei ole aiemmin tehty vastaavaa laista tutkimusta, joka pohjautuisi projekteihin osallistuneiden työntekijöiden kokemuksiin hajautetusta työskentelystä. Tutkimuksessa on tarkoitus vastata kysymyksiin, miten työntekijät ovat kokeneet hajautetun projektityön, mitä ongelmia yhteistyössä mahdollisesti on ja miten työskentelyä voisi kehittää, mikäli tarvetta on.

Tavoitteiden muuttumisen vuoksi työmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluiden avulla voidaan selvittää yhteistyön ongelmia, koska haastateltavat pääsevät vapaammin kertomaan projektien onnistumisista ja epäonnistumisista, tiedonsiirron kulusta, projektien johtamisesta ja omista kokemuksistaan. Haastateltavia henkilöitä ei identifioida erikseen työssä, jotta keskustelut voitiin käydä avoimesti ja luottamuksella.

Haastateltavia henkilöitä valittaessa selvisi, että hajautetuissa projekteissa mukana olleet henkilöt ovat pääsääntöisesti LVI-toimialan suunnittelijoita ja projektipäälliköitä. Näin ollen ajatusta elinkaaripalvelut-sektoriin keskittymisestä jouduttiin muuttamaan ja tutkimukseen valittiin pääosin LVI-sektorin työntekijöitä, mutta myös elinkaaripalveluiden henkilöitä osallistui haastatteluihin. Haastatteluissa hyödynnettiin yrityksessä käytävissä olevia työkaluja, jotka tukevat virtuaalista ja hajautettua työskentelyä. Näitä ovat muun muassa videoneuvottelulaitteistot, pikaviestisovellukset sekä yhteiskäytössä olevat projektien hallinta- ja ohjausjärjestelmät.

Haastatteluiden perusteella opinnäytetyössä tutkitaan yhteistyössä havaittuja kokemuksia ja ongelmia sekä pohditaan ratkaisuja ja kehitystarpeita hajautettujen ja virtuaalisten projektien johtamisen sekä tiedonsiirron ja organisaation oppimisen teorian valossa.

## 2 HAJAUTETUT JA VIRTUAALISET PROJEKTIRYHMÄT

Mitä ovat virtuaaliset tai hajautetut projektityöryhmät? Jotta voidaan saada käsitys mitä ovat virtuaaliset työryhmät, täytyy ensin määritellä, mitä virtuaalinen työ tarkoittaa. Kauppatieteiden tohtori ja diplomi-insinööri Iris Humala määrittelee, että ”e-työ tai virtuaalityö tarkoittaa sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä, johon voidaan sisällyttää liikkuva työ, hajautettu työ, etätyö ja itsetyöllistetty työ” (Humala 2007, 8). Etätyö on kaikille tuttu termi, mutta voiko työskentelyä virtuaalisessa tai hajautetussa työryhmässä kuvata etätyön määritelmän avulla?

Professori Matti Vartiainen, valtiotieteiden maisteri Marko Hakonen ja kasvatustieteiden maisteri Niina Kokko (2004, 14) kuvaavat hajautetuksi projektiryhmäksi henkilöitä, jotka tekevät työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi eri toimipisteillä. Kun hajautetun projektiryhmän kommunikointi ja yhteistyö tapahtuu pääsääntöisesti sähköisiä viestintävälineitä käyttäen, voidaan projektiryhmää kutsua myös virtuaaliseksi työryhmäksi (Vartiainen ym. 2004, 14). Vartiainen (2007) mukaan hajautettua projektityöskentelyä voisi kuvata myös virtuaalisena tai monipaikkaisena työskentelynä, e-työnä, verkkoorganisaationa tai verkko- tai hajautettuna tiimityönä (Humalan 2007, 7 mukaan). Voidaan ajatella, että etätyöpäivää viettävä henkilö, joka on osa projektin työryhmää, muodostaa yhdessä projektin muun henkilöstön kanssa virtuaalisen työryhmän, kun hän keskustelee pikaviestimillä projektin henkilöstön kanssa.

Projektiryhmät toimivat harvoin täysin virtuaalisesti, sillä kommunikoinnissa hyödynnetään myös muita tapoja. Projektin aikana voidaan käydä kasvokkaisia tapaamisia – suunnitellusti tai sattumalta. (Vartiainen ym. 2004, 21.) Suunniteltuna kasvokkaisena kanssakäymisenä voidaan pitää ennalta sovittua projektin aloituskokousta, jossa projektiryhmän jäsenet pääsevät tutustumaan toisiinsa. Aina ei ole mahdollista kokoontua fyysisesti samaan paikkaan, vaikka tehtävän monimutkaisuus tätä edellyttäisi. Tällöin joudutaan turvautumaan teknologian suomiin mahdollisuuksiin (Vartiainen ym. 2004, 21).

### 2.1 Johtamisen haasteet virtuaalisessa projektiryhmässä

Iris Humala (2007, 13) kuvaa virtuaalijohtamista osaksi muutosprosessia, jossa siirrytään totutuista teollisen aikakauden toimintatavoista kohti nykypäivän paikkariippuma-



tonta työskentelyä. Teknologia mahdollistaa ihmisten johtamisen verkon välityksellä, ja johtaminen näiden työkalujen avulla on yhtä todellista kuin kasvokkain tapahtuva ihmisten johtaminen. Suurin ero virtuaalijohtamisessa tavanomaiseen paikkaan sidottuun johtamiseen on johdettavien keskinäinen vuorovaikutus: johdettavat eivät välttämättä koskaan tapaa toisiaan, kommunikoivat sähköisiä viestintävälineitä käyttäen sekä siirtävät tietoa sähköisesti. Myös suomalaisessa työelämässä virtuaalijohtaminen yleistyy. Tämä vaatiikin uudenlaisia johtamisen taitoja sekä ajattelua. Virtuaalijohtajan tulee sovitaa oma johtamistyylinsä vastaamaan johdettavien tarpeita kunkin ryhmän mukaan, koska Iris Humala esittää kirjassaan, että vielä ei ole havaittu, mikä olisi paras johtamistyyli, kun johdetaan virtuaalisia organisaatioita. (Humala 2007, 13-15, 18).

Wayne F. Cascio ja Stan Shurygailo (2003, 375) ovat tutkineet johtajan roolia virtuaalisissa projektiryhmissä. Tutkimuksessaan he tunnistivat haasteita, joita projektiryhmän johtaja tulee kohtaamaan:

- ohjata ihmisiä yhtä aikaa väljästi sekä tiukasti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi
- vahvistaa työryhmän ja työryhmän jäsenten yhteistyötä
- tunnistaa virtuaalisista työryhmistä nousevat johtajat sekä heidän kannustaminen
- luoda yhteiset säännöt tärkeiden dokumenttien arkistointia varten
- luoda säännöt ja toimintatavat sekä ylläpitää niitä virtuaaliryhmää muodostettaessa ja kehitettäessä
- eriyttää työ- ja vapaa-aika. (Cascio & Shurygailo 2003, 375.)

Cascion ja Shurygailon luettelmaa täydentävät Vartiaisen, Kokon ja Hakosen tutkimuksessa havaitut haasteet: ”hajautettujen työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen.” (Vartiainen ym. 2004, 84.)

Kuten kaikessa projektityöskentelyssä, johtajan tavoite on saada työryhmä työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen: virtuaaliset työryhmät eivät muuta tätä perustavoitetta mihinkään. Voidaan sanoa, että virtuaalisen projektiryhmän johtaminen ei eroa normaalia projektijohtamisesta, mutta verkossa johtaminen vaatii monipuolisempia tapoja ohjata ryhmän toimintaa. Johtajan täytyy olla valmis mukautumaan kulloinkin vastaan tulevaan tilanteeseen ja hänen tulee hallita virtuaalityöskentelyä tukevat työkalut. Mutta sähköiset viestintävälineet eivät yksin kanna, vaan tarvittaessa tulee turvautua perinteisiin kommunikointimuotoihin: esimerkiksi kasvokkain pidettäviin projektikokouksiin,

jos ne vain ovat mahdollisia. Johtajan tehtävänä on luoda pelisäännöt työryhmän viestintää varten, jotta voidaan valita oikea kommunikointitapa eri tilanteissa. (Humala 2007, 20.)

Virtuaalijohtamista pitää lähestyä uutena tapana johtaa ihmisiä. Täytyy olla valmis kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja ja muuttamaan johtamistyyliä tarpeen mukaan. Virtuaalisen projektiryhmän johtajan tulee olla avarakatseinen, jotta voi löytää uusia tapoja luoda yhteishenkeä projektiryhmän jäsenten kesken tai keinoja motivoida henkilöstöä. Avaintekijänä yhteistoiminnan edistämiseksi on johtajan uskottavuus johdettavien silmissä sekä johtajan luottamus johdettavia kohtaan. Luottamusta tarvitaan, koska työn tekemistä ei voida valvoa etäältä samalla tavalla kuin paikallisella toimipisteellä. Tällöin yhteisen tavoitteen korostaminen ja suunnan näyttämisen tarve kasvaa. Etenkin mitä moninaisempi työympäristö on. (Humala 2007, 22.)

Virtuaalisen tiimin johtajan etäisyys projektiryhmään ajaa tilanteeseen, jossa työryhmän jäsenet joutuvat ottamaan enemmän vastuuta tekemisestään. Iris Humalan mielestä virtuaalijohtaminen on ”pitkälti osallistuvaa johtamista, jossa valta ja vastuu ovat jakaantuneet laajemmin ryhmän tai tiimin sisällä.” (Humala 2007, 23.) Näin voidaan huomioida projektiryhmän jäsenten osaaminen, kun suunnitellaan ja tehdään päätöksiä. Tämä tukee projektiryhmän sitouttamista, kuten myös avoin ja tehokas tiedottaminen sekä johdettavien vaikutusmahdollisuus. Kun jäsenet kokevat saavansa vaikuttaa, motivaatio kasvaa. Jotta johdettavat oikeasti kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa, tulee heidät sitouttaa työryhmään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Humala 2007, 23-24.)

Harvoin hajautettujen projektien johtajaksi nimetään henkilöä, jolla olisi jo valmiiksi johtamistaitoja. Yleensä projektin vetäjäksi valitaan kokenein ja soveltavin asiantuntija, jonka johtamistaidot ovat puutteelliset. Asiantuntijan menestyminen projektin johtamisessa edellyttää ymmärrystä johtamisen perusvaatimuksista: kiinnostuksesta työskennellä erilaisten ihmisten parissa, sen sijaan, että keskityttäisiin pelkkään asiajohtamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 88-89.)

## 2.2 Johtajan edellytykset johtaa hajautettuja projekteja

Wayne F. Cascion (2000, 83) mukaan johtajilla näyttäisi olevan seuraavia ominaisuuksia, jotta heillä olisi parhaat edellytykset virtuaalisten organisaatioiden tai työryhmien johtamiselle:

- avoin ja positiivinen asenne ja kyky keskittyä ratkaisuihin sen sijaan, että etsisi syytä, miksi virtuaalisia työryhmiä ei enää käytettäisi
- tuloksiin keskittyvä johtamistyyli, jossa ei keskitytä rakenteisiin, toimintatapoihin tai kontrolliin
- tehokkaat viestintätavat, niin muodolliset kuin epämuodolliset, kaukana ja lähellä työskentelevien työntekijöiden kesken
- kyky delegoida tehokkaasti ja seurata, että tehtävät tulevat valmiiksi. (Cascio 2000, 83.)

Virtuaalisissa ja hajautetuissa työryhmissä johtaja voi toimia etäällä työntekijöistä. Vartiainen ym. (2004, 86) mukaan edellä mainitusta syystä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten karisma tai persoonalliset vahvuudet, eivät edesauta työryhmän johtajan työtä. Johtajalta vaaditaan erilaisia työskentely- ja johtamistapoja kuin paikallisen työryhmän johtamisessa. Johtajan täytyy mukautua virtuaalisen organisaation vaatimiin johtamistapoihin. (Vartiainen ym. 2004, 86.) Vartiainen, Kokon ja Hakosen mukaan tämä voi tarkoittaa esimerkiksi erilaista ”pääöksentekotyyliä, kontrollointitapaa, luotamusta työntekijöihin ja osallistamista.” (Vartiainen ym. 2004, 86.) He korostavat seuraavia kohtia tärkeinä asioina hajautettujen työryhmien johtamisessa:

- *Johtajan persoonallinen rooli.* Näkyvyytensä vahvistamiseksi hajautetun ryhmän johtajan tulee kiinnittää erityistä huomiota omaan rooliinsa ja johtamistyyliinsä.
- *Johtajan ja ryhmän jäsenten suhde.* Johtajan täytyy tiedostaa, millainen suhde hänen tulee muodostaa työntekijöihinsä, ja nähdä vaivaa tämän suhteen muodostamiseksi.
- *Johtajan osallistuminen.* Osallistumiskäytännöt noudattavat projekti- ja tiimisopimuksia, jos ne on laadittu projektin aluksi. Virtuaaliset viestintävälineet ja käytännöt rajoittavat osallistumisen ajoittamista, muotoa ja sisältöä.
- *Ongelmatilanteiden ratkaiseminen.* Paikallisessa toiminnassa ryhmän jäsenet havaitsevat suoraan muutokset toistensa motivaatiossa, mielipiteissä, asenteissa ja sosiaalisissa suhteissa. Hajautetussa ryhmässä muutosten havaitsemiseen tällaisissa asioissa voi kulua pitkä aika. Tämä lisää konfliktien syntymisen riskiä pidemmällä tähtäimellä. (Vartiainen ym. 2004, 86.)

Poissaoleva tai heikko johtaja aiheuttaa ongelmia hajautetuissa projektiryhmissä: ryhmän johtajan tulisikin yhdistää ryhmä ja asettaa päämäärä (Vartiainen ym. 2007, 136). Johdolta voidaankin perustellusti kysyä seuraavat kysymykset:

- Miten projektiryhmä voi parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää ja koota yhteen monimutkaisten viestintäjärjestelmien osat niin, että osista muodostuu yhtenäinen kokonaisuus?
- Minkälaisia strategioita projektiryhmä voi laatia, jotta ryhmän jokainen jäsen tuntisi olevan kiinteästi osa työryhmää?
- Millä keinoilla ryhmä saa organisaation tunnustamaan ryhmän tärkeäksi tekijäksi yrityksen menestyksen kannalta ja pääsemään omaan tavoitteeseensa? (Vartiainen ym. 2004, 125.)

### **2.3 Luottamus, ymmärrys ja tunteminen**

Käske ja valvo -johtamistyyli ei toimi hajautetuissa tiimeissä. Luottamus on keskeinen asia hajautettujen ja virtuaalisten työryhmien johtamisessa. (Hunsaker & Hunsaker 2008, 98.) Koska hajautettujen ryhmien työskentely on itsenäisempää, perustuu näiden ryhmien johtaminen enemmän luottamukseen, raportoinnin seuraamiseen sekä ennalta suunniteltuun kommunikointiin. Hajautetun projektin johtaminen on ennemmin tulosten seurantaan perustuvaa johtamista kuin ihmisten johtamista. Tämä vaatii projektin johtajalta kykyä luottaa johdettaviensa tekemiseen, ammattitaitoon ja osaamiseen, koska heidän päivittäisen työskentelynsä seuranta ei ole mahdollista. (Kokko ym. 2003, 280.)

Kun työskennellään etäällä toisista, ei ole itsestään selvää, että ryhmän jäsenet oppivat tuntemaan ryhmän toisten jäsenten roolit ja tehtäväkuvaukset. Tästä syystä projektihenkilöstön rooli- ja vastuumäärittelyn tulee olla selkeämpi ja paremmin kuvattu kuin tavanomaisissa paikallisissa projekteissa. Myös me-hengen luominen on yhtä tärkeää kuin paikallisissa projekteissa. Tämä on kuitenkin vaikeampaa hajautetuissa projektiryhmissä, koska kasvokkaista kanssakäymistä tapahtuu vähemmän. Tästä syystä projektin johtajan tulee hallita keinot, joilla hän voi kasvattaa työryhmän luottamusta, yhteishenkeä ja identiteettiä sekä ylläpitää näitä. Keinot tulee hallita paremmin kuin paikallisissa työryhmissä. (Kokko ym. 2003, 280.)

Hajautetun kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeaa ja vaatii kokonaisuuden käsitystä ja hallintaa virtuaalisen projektiryhmän vetäjältä, jotta hän pystyy pitämään työryhmän jäsenet sitoutuneena projektin tavoitteisiin (Kokko ym. 2003, 278). Erittäin tärkeitä hajautettujen ja virtuaalisten projektiryhmien johtamisessa on työryhmän jäsenten huomioon ottaminen. Työryhmän jäsenille ei saa jäädä epäilystä siitä, että heidät olisi unohdettu tai heille olisi jätetty kertomatta jotain. Ihmisten johtamisen taito onkin tärkeää, vaikka tavoitteiden saavuttamiseen tähtäämistä korostetaan vielä enemmän. Koska luottamus korostuu hajautetuissa työryhmissä, johtajalta edellytetään luottamusta johdettaviansa kohtaan. Luottamuksen puute sekä johdettavien työn tekemisen kontrollointi aiheuttaa tarpeetonta työtä, joka kuormittaa kaikkia osapuolia työryhmässä – epäluottamus voi pahimmillaan vahingoittaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen sekä laskea heidän motivaatiota. (Vartiainen ym. 2004, 84-85.) Johtamisen tulee tähdätä luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitoon. Luottamuksen rakentamisen keinoina voidaan mainita kokonaisvaltainen ja aktiivinen tuki, viestintä, tiedonjako, johtajan johdonmukaisuus ja arvostus työntekijöitä kohtaan (Vartiainen ym. 2004, 85).

Philip ja Johanna Hunsaker (2008, 93) ovat artikkelissaan esittäneet, että seuraavilla keinoilla johtaja voi rakentaa luottamusta hajautetun työryhmän sisällä:

- *Luo aikaa kasvokkaiselle kanssakäymiselle.* Tämä voi tarkoittaa fyysistä tapaamista, mutta jos sellaisen järjestäminen ei ole mahdollista, voidaan luoda esimerkiksi digitaalinen vuosikirja, jossa on työryhmän jäsenten kuvat sekä kuvattu heidän kiinnostusten kohteet. Näin työryhmän jäsenille muodostuu kuva kenen kanssa he tulevat työskentelemään.
- *Aseta tavoitteet ja odotukset.* Selitä suunnitelmat sekä odotukset. Luo yhteisesti hyväksytyt aikataulut ja välitavoitteet, jotta työryhmä pysyy tehtävässään.
- *Anna jatkuva palautetta.* Jatkuva palaute on tärkeää yksilöille sekä työryhmälle, jotta voidaan saada käsitys työskentelyn sujuvuudesta ja tehdä tarvittaessa muutoksia työnteon sujuvoittamiseksi.
- *Esittele työryhmän jäsenten taitoja.* Määrittele selkeät roolit ja tee nämä selväksi tiimille sekä korosta erityisosaamisen alueita projektiryhmälle.
- *Edistä kulttuurien välistä ymmärrystä.* Jos kulttuureiden välisiä ongelmia ei ratkaista avoimesti, työryhmän jäsenet saattavat kokea tulleen hylätyksi ja epäluottamusta voi syntyä. (Hunsaker & Hunsaker 2008, 93.)

## 2.4 Tavoitteiden selkeyden merkitys hajautetussa projektityöskentelyssä

Aiemmin esitettiin, että yhteisen tavoitteen merkitys korostuu. Matti Vartiainen, Niina Kokko ja Marko Hakonen ovat tapaustutkimuksissaan havainneet, ”että hajautetun organisaation johtaminen vaatii jämäkkää ja määrätietoista, tulorientoitunutta johtamistyyliä”. (Vartiainen ym. 2004, 84.) Koska työryhmän jäsenet toimivat eri maantieteellisissä sijainneissa, saattaa käydä niin, että projektin tavoitteen sijasta työryhmän jäsenille muodostuu omia henkilökohtaisia tavoitteita. Tämä vaatii projektinjohtajalta määrätietoista työtä tavoitteen selkeyttämiseksi, jonka takia työryhmän ymmärrys tavoitteesta tulee varmistaa useammin kuin paikallisten projektien läpiviennissä. Muutosjohtamisessa tavoitteen ymmärrys on vielä tärkeämpää: ymmärrystä helpottaa tavoitteen pysyvyys. Projekteissa, joissa työtä tehdään hajautetuilla projektiryhmällä, projektipäällikön tulee pyrkiä siihen, että asiakkaan asettamat tavoitteet toimeksiannolle eivät vaihdu projektin aikana. (Vartiainen ym. 2004, 84.) Tavoitteiden selkeys saattaa hämärtyä, kun työntekijät palaavat omille työpisteilleen ryhmätapaamisten jälkeen. Tästä syystä ryhmän johtajan tulee ottaa ryhmän jäseniin yhteyttä tarvittaessa ja muistuttaa oikeasta tavoitteesta (Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen 2005, 92). Tavoitteiden merkitys korostui myös haastatteluiden tuloksissa, joita on käsitelty paremmin luvussa 6.2. Vartiainen, Kokko ja Hakonen kertovat kirjan tapausesimerkissä tavoitteen asettamisen haasteista seuraavasti:

Kahdessa tapausesimerkissä havaittiin pääkonttorikeskeisyyttä eli sitä, että tavoitteet asetettiin hankkeeseen osallistujia kuuntelematta, aiheuttavan sitoutumisongelmia muissa toimipisteissä. Tavoitteita ei koettu omiksi, vaan pääkonttorin sanelemiksi. (Vartiainen ym. 2004, 84.)

## 2.5 Menestyvä hajautettu projektiryhmä

Hajautetuissa projektiryhmissä työskentely vaatii tietyiltä osin enemmän kuin paikallisissa ryhmissä toimiminen: hajautettujen työryhmien jäsenien tulee olla kokeneempia ja ammattitaitoisempia. Hajautettujen ja paikallisten ryhmien osaamisvaatimukset eivät eroa paljoakaan, mutta hajautetuissa projektiryhmissä toimivien jäsenten tulee olla itsenäisempiä ja pystyä toimimaan järjestelmällisemmin kuin paikallisissa ryhmissä. (Kokko ym. 2003, 279-280.)

### 2.5.1 Roolituksen ja me-hengen merkitys

Kokon, Vartiainen ja Hakosen (2003, 277) tutkimushaastatteluiden perusteella virtuaalisen projektiryhmän menestystekijät ovat selkeästi kommunikoidut tavoitteet ja toimintamallit sekä rooli- ja vastuujaot. Kokon ym. tutkimuksessa haastateltujen mielestä projektin alussa pitäisi järjestää kokous, jossa projektiryhmän jäsenet pääsevät vaikuttamaan projektin tavoitteisiin, toimintasääntöihin ja roolitukseen. Palaverin pitäminen projektin alussa myös vahvistaa projektiryhmän me-henkeä ja luottamusta, kun opitaan tuntemaan paremmin projektiryhmän muun jäsenet. (Kokko ym. 2003, 277-278.) Iris Humala (2007, 44) kertoo että me-henki ja yhteisöllisyys syntyvät yhteisen viestinnän ja tekemisen kautta. Tästä syystä hajautetun projektiryhmän johdon tulee miettiä, miten jokaisesta ryhmän jäsenestä saadaan kiinteä osa ryhmää (Humala 2007, 44).

Monikansallisissa organisaatioissa työskenteleviltä vaaditaan ymmärrystä ja taustojen tuntemista muiden kulttuurien jäseniä kohtaan. Myös saman maan sisällä eri toimipisteissä saattaa vallita erilaisia organisaatiokulttuureita. Kun työskennellään eri kulttuurien parissa, työntekijöiden välinen keskustelu eri kulttuureista ja toimijoiden erilaisuudesta auttaa projektiryhmän yhteisymmärrystä sekä toimintatapojen yhtenäistämistä. Samaa tavoitetta tukee myös avoin ja moninainen yrityskulttuuri. (Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 278.)

### 2.5.2 Henkilöstölle asetettavat vaatimukset ja ominaisuudet

Kokon ym. (2003, 278) tutkimuksessa haastateltujen mukaan seuraavat ryhmän jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet nousevat tärkeiksi tekijöiksi, jotta hajautettu projektiryhmä voi menestyä:

- itsenäisyys ja sosiaalisen eristyneisyyden sietokyky
- itseohjautuvuus ja aktiivisuus
- luotettavuus ja vastuuntuntoisuus
- työkokemus ja vahva ammattitaito
- oikeat sosiaaliset verkostosuhteet (Kokko ym. 2003, 278.)

Samassa Kokon ym. tutkimuksessa vastaajat kertoivat myös, että he eivät mielellään valitse uransa alkuvaiheessa olevia tai aloittelevia työntekijöitä hajautettuihin projekteihin. Hajautetun työryhmän jäsenien kokemus ja ammattitaito korostuu Kokon ym. tut-

kimuksessa. Hajautetun projektin johtajan luotua yhteiset prosessit ja toimintatavat projektin läpivientiin, täytyy projektihenkilöstön sitoutua noudattamaan niitä, mutta kuitenkin unohtamatta oma-aloitteisuutta. Oma-aloitteisuuden merkitys korostuu, kun esimerkiksi projektin sidosryhmiä tulee tiedottaa aikataulumuutoksista tai työntekijä kaipaa apua tai lisäinformaatiota. Vastauksissa korostettu ammattitaito ja osaaminen ovat tärkeitä, kun suunnitellaan ja aikataulutetaan omaa työtä, mutta substanssiosaamisesta ei saa unohtaa. Hajautetuissa projektiryhmissä työskentelevät henkilöt kuuluvat usein useampaan projektiryhmään yhtä aikaa. Tämä asettaa vaatimuksia työntekijöille, joiden täytyy hallita projektiryhmän ja linjaorganisaation suunnasta tulevat paineet. Tästä syystä hajautettujen työryhmien jäsenten tulee osata hallita ajankäyttöään ja määrittää työtapansa sekä tuntea omat voimavaransa ja niiden asettamat rajoitteet. (Kokko ym. 2003, 278.) Myös haastatteluissa tuli esille, että hajautettuihin projekteihin osallistuvien työntekijöiden tulee olla päteviä.

Sirkka Järvenpää, Kathleen Knoll ja Dorothy Leidner (1998, 60) ovat tutkineet luottamuksen syntymistä globaaleissa virtuaalisissa tiimeissä. Heidän mukaansa seuraavat strategiat voivat vaikuttaa luottamuksen vahvistumiseen virtuaalisissa tiimeissä, ja parantaa tiimien prosessien tuloksia: proaktiivinen käytös, empaattinen työtehtävien kommunikointi, positiivinen sävy, tiimin johdon kierrättäminen, tavoitteiden selkeys, roolijako, aikataulun hallinta ja jatkuva kommunikointi, johon kuuluvat tietoiset ja yksityiskohtaiset vastaukset aiempiin viesteihin. Virtuaalisten tiimien jäsenillä tulisi olla taipumusta luottamiseen, mutta kuitenkin tärkeimmät ominaisuudet ovat kyky aloitteellisuuteen, tulosorientoituneisuus ja rehellisyys. (Järvenpää, Knoll & Leidner 1998, 60.)

## **2.6 Ryhmän muodostuminen ja kehittyminen**

Juha Arikoski ja Mikael Sallinen käsittelevät ryhmän muodostumista ja kehittymistä kirjassaan Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Kirjassa esitetty ryhmän kehitysvaiheiden neljävaiheinen malli perustuu Aku Kopakkalan ajatteluun useasta ryhmän kehitysvaiheista kuvaavasta mallista. Mitä pidemmälle ryhmän kehitys edistyy, sitä paremmaksi ryhmän ”koheesio, itsenäisyys, tehokkuus, työn laatu ja tuloksen tekeminen” (Arikoski & Sallinen 2007, 25) muodostuvat. Ryhmien kehitys ei välttämättä aina seuraa Kopakkalan mallia vaan ryhmät saattavat jättää jonkin kehitysvaiheen pois, tai ryhmät voivat edustaa kehitysvaiheiden välimuotoja. Mikäli ryhmän jäseniä vaihde-



taan kesken kehityksen, ryhmä voi myös taantua aiempaan vaiheeseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 24.) Tästä syystä hajautetun projektiryhmän ryhmän kokoonpanoa ei saisi muuttaa projektin aikana. Työn tuloksissa ja pohdinnassa on nojattu ryhmien kehitysvaiheteoriaan ja tämän perusteella muodostettu käsitys, miten hajautettuja projektiryhmiä tulisi kehittää.

### **2.6.1 Ensimmäinen kehitysvaihe: esimies ihannoinnin kohteena**

Ensimmäisessä kehitysvaiheessa ryhmän jäsenet kyseenalaistavat kuuluvuutensa ryhmään ja pohtivat, ketä muita ryhmään kuuluu; jäsenet eivät tunnista ryhmänsä rajoja. Myös ryhmän tavoitteet ja jäsenten roolit ovat epäselviä. Mikäli ryhmään kuuluu ammatilliselta rooliltaan poikkeava henkilö, voi hän joutua syrjinnän kohteeksi. Työntekijät kohdistavatkin odotuksensa ryhmän esimieheen, jonka he odottavat ratkaisevan ryhmän ongelmat. Tästä syystä ryhmän jäsenien luottamus esimieheen voi luoda tilanteen, jossa johdettavat eivät osaa ja kykene ottamaan vastuuta ongelmatilanteissa. (Arikoski & Sallinen 2007, 25-26.)

Tässä kehitysvaiheessa esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on ryhmän pelisääntöjen laatiminen, mieluiten yhdessä ryhmän jäsenten kanssa. Lisäksi pelisääntöjen noudattamista tulee valvoa. Tämä takaa ryhmän jäsenten oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun ja lisää turvallisuuden tunnetta ryhmän jäsenien kesken. Sopivan etäisyyden säilyttäminen työntekijöihin auttaa tavoitteessa kohdella johdettavia tasapuolisesti. Toisaalta riittävän lähellä pysyminen luo mahdollisuuden oppia tuntemaan työntekijät, jotta esimies voi johtaa ryhmän jäseniä heidän luonteensa ja osaamisen mukaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 25-26.) Esimiehen täytyy tasapainoilla riittävän läheisyyden ja etäisyyden välillä saavuttaakseen edellä mainitut tavoitteet.

### **2.6.2 Toinen kehitysvaihe: esimies kritiikin kohteena**

Toisessa vaiheessa ryhmän jäsenet ovat jo muodostaneet kuuluvuutensa ryhmään, mutta heidän oma asemansa ryhmässä on edelleen pohdinnan aiheena. Ryhmä on ensimmäistä vaihetta tehokkaampi ja yhtenäisempi. Tunnusomaista toisen vaiheen ryhmälle on, että johdettavat kohdentavat kritiikkiä helposti esimieheensä. Ryhmän jäsenet saattavat il-

maista itseään aggressiivisesti, mutta esimiehen tulisi ymmärtää, että ilmaisu johtuu ryhmän jäsenten halusta kehittyä ja kantaa vastuuta. Esimiehen tulee suhtautua kritiikkiin niin, että hän voi hyödyntää tätä eikä vain sulkeutua kritiikiltä. (Arikoski & Sallinen 2007, 28-29.)

Toisessa vaiheessa työkaluksi suositellaan kehityskeskusteluita, joissa keskustelu voidaan käydä rakentavammin ja kritiikkiä esiintyy vähemmän. Jos esimieheen kohdistuvaa kritiikkiä ei oteta vastaan rakentavasti esimiehen toimesta, voi tämä aiheuttaa konfliktitilanteita ryhmän sisällä, mikä voi johtaa ryhmän perustehtävän hämärtymiseen. Tilanne voi syntyä, jos

- esimies luistaa vastuistaan ja suuntaa kritiikin kolmannelle osapuolelle
- esimies tukeutuu osaan ryhmän jäsenistä ja synnyttää pienemmän klikin ryhmän sisälle
- esimies etäännytyy ryhmästä ylemmän johdon suojaan.

Näissä tilanteissa ryhmä jää ilman johtajaa ja ajautuu tuuliajolle. Toisessa kehitysvaiheessa esimies tarvitseekin tukea, jota tarjoaa oma esimies, vertaisryhmä tai työnohjaus. (Arikoski & Sallinen 2007, 29-30.)

### **2.6.3 Kolmas kehitysvaihe: ryhmän kyvyttömyys tehdä yhteistyötä**

Kolmannessa vaiheessa ryhmä on kehittynyt yhtenäiseksi ja vahvaksi. Näin ollen ryhmän sisällä ei juuri esiinny erimielisyyksiä, jolloin esimiehen ei tarvitse keskittyä ryhmän sisäisiin ongelmiin. Ryhmän tehokkuus on tällöin suurimmillaan. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että ryhmän yhteistyö muiden ryhmien kanssa vähenee, kun jäsenet viihtyvät hyvin keskenään. Ryhmä saattaa joko tiedostamattomasti tai tiedotetusti pitää tietoa itsellään kolmannessa kehitysvaiheessa. Tästä voi aiheutua haittaa muulle organisaatiolle tai ryhmän tuottavuudelle, jolloin esimiehen tulee puuttua tilanteeseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 31.)

Jos yrityksen tuloksen mittarointi perustuu ryhmien ja tiimien suoriutumiseen, voi käydä niin, että ryhmän keskittyessä omaan tulokseensa, yhteistyö muiden ryhmien ja tiimien kanssa vähenee. Kokonaisuuden hahmottamiseksi esimiehen tulee järjestää mahdollisuuksia lisätä yhteistyötä ryhmän muiden sidosryhmien kanssa. Tämä voi tapahtua osallistamalla ryhmän jäseniä toimimaan muiden työryhmien kanssa työtehtävien uudel-

leen järjestelyllä. Esimiehen oma esimerkki yhteydenpidosta muihin ryhmiin on ensiarvoisen tärkeää, jotta ryhmän jäsenet lisäävät kommunikointia muiden kanssa. Ryhmien väliset yhteistyöprojektit sekä niissä tapahtuvien onnistumisten palkitseminen auttavat ryhmää siirtymään seuraavaan kehitysvaiheeseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 32-34.)

#### **2.6.4 Neljäs kehitysvaihe: hajautettujen projektiryhmien tavoite**

Ryhmän neljännessä kehitysvaiheessa ryhmän toimintaa kuvaa parhaiten jämäkkyys. Ryhmä ja ryhmän jäsenet osaavat tarvittaessa joustaa ja antaa periksi, mutta toimivat johdonmukaisesti ja puuttuvat tarvittaessa epäkohtiin. Neljännessä vaiheessa ryhmän koostumuksen muutos ei enää taannuta ryhmää aiempiin vaiheisiin vaan ryhmän jäseniä tulisi vaihtaa ajoittain, jotta ryhmän toiminta voisi uudistua ja säilyttää toimintakykynsä. Nuoria ja kokemattomia työntekijöitä tulisi tuoda osaksi neljännen vaiheen ryhmää, jotta he voivat kasvaa ja saada kokemusta. Ryhmään ei kuitenkaan voida tuoda liikaa kokemattomia, koska tällöin ryhmä siirtyy väistämättä kehityksen alkuun. Kun tuodaan uusia jäseniä ryhmään, tulee varmistua, että perehdytys suoritetaan huolellisesti. (Arikoski & Sallinen 2007, 34.)

Neljännessä vaiheessa ryhmän jäsenet näkevät kokonaisuuden ja oman toiminnan merkityksen organisaatiolle sekä sen kehittymiselle. Jäsenet auttavat pyyteettömästi eivätkä panttaa osaamistaan tai tietoa oman edun nimissä. Tämä voi johtaa siihen, että pätevät henkilöt eivät pysy organisaatiossa, ellei heille voida taata vähintään kehittymisen mahdollisuuksia, mieluiten kuitenkin selvä urapolku. Keinoina motivaation ja kehittymisen varmistamiseksi voidaan käyttää palkitsemista, kannustamista, koulutusmahdollisuuksien tarjoamista ja huolehtimalla, että työtehtävät ovat mielekkäitä. Esimiehen tulee toimia enemmän valmentajana asiantuntijoille ja tukea lahjakkaiden henkilöiden työnteoa. (Arikoski & Sallinen 2007, 34-35.)

Neljännen vaiheen ryhmä voidaan myös hajottaa. Tämä on esitetty viidentenä vaiheena joissakin kehitysvaiheteorioissa. Tarkoituksena voi olla neljännen vaiheen ryhmien korkean osaamisen asiantuntijoita kerääminen uuteen ryhmään, jossa nopealla tahdilla ryhmä viedään uudelleen neljänteen kehitysvaiheeseen. Ryhmä voidaan koota haasteellista projektia varten, jossa tarvitaan osaavia henkilöitä. Tällöin ryhmän elinkaari on vain projektin mittainen. Ryhmän jäsenet ovat tottuneet jatkuviin muutoksiin ja ymmär-

tävät, että paras tapa suhtautua muutokseen on osallistua sen läpivientiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 35-36.)

Arikoski ja Sallinen esittävät kirjassaan, että ”neljännen vaiheen tunnuspiirteet täyttävälle ryhmälle on suuri tilaus. Nämä ryhmät mahdollistavat osaamisen jakamisen ja kehittämisen koko organisaation sisällä.” (Arikoski & Sallinen 2007, 36.) Projektiorganisaatiossa toimivien ryhmien, jotka kootaan vain haastavia ja monimutkaisia projekteja varten, on käytännössä oltava neljännen vaiheen ryhmiä. Kun organisaatio johdetaan oikein, alkavat yrityksen sisällä toimivat ryhmät tuottamaan tehokkaasti yksilöitä ja ryhmiä neljänteen vaiheeseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 89.)

## **2.7 Hajautetun projektityön vaikutukset työntekijöille ja ryhmille**

Matti Vartiainen, Johan Lönnblad, Anssi Balk ja Kari Jalonen ovat tutkineet mobiilista, eli liikkuvasta työstä aiheutuvia haasteita. Tutkimuksen tuloksena julkaistiin kirja *Mobiilin työn haasteet* (2005), jossa osana kokonaisuutta käsitellään mobiilista työstä aiheutuvia kuormitustekijöitä.

### **2.7.1 Työn tekemisen yksinäisyys ja eristäytyminen projektiryhmän jäsenistä**

Ryhmän hajautuessa maantieteellisesti eri toimipisteisiin, ryhmän jäsenet saattavat tuntea itsensä yksinäisiksi, kun projektiryhmästä ei saa tukea päivittäiseen työskentelyyn. Ensisijaisesti yksinäiset tiimin jäsenet tukeutuvat sosiaalisissa suhteissa paikallisen toimipisteen muihin työntekijöihin, asiakkaisiin tai muiden sidosryhmien edustajiin. Asiapainotteisuus korostuu hajautetun ryhmän keskinäisessä viestinnässä, koska viestintään käytetään pääasiassa sähköpostia tai puhelinta. (Vartiainen ym. 2005, 89.) Nykyään myös esimerkiksi Microsoft Office Lync -ohjelmiston mahdollistamat pikaviestit täydentävät edellä mainittuja viestinnän työkaluja.

Vaarana on, että projektin pienten asioiden hoitaminen myöhästyy, jää tekemättä tai päätöksiä tehdään yksilöinä yhteistyön sijaan. Tämä johtuu viestintävälineistä: pienten ongelmien takia ei välttämättä oteta yhteyttä ryhmään tai sen jäseniin vaan ongelmia kasataan ryppäiksi, jotta nämä voidaan käsitellä yhdellä kertaa. (Vartiainen ym. 2005,

89.) Ongelmien käsittely yhdellä kertaa, useiden yhteydenottojen sijasta, vähentää viestintävälineiden monimuotoisuudesta johtuvaa informaatiotulvaa ja antaa enemmän rauhaa työtehtävien suorittamiseksi. Vartiainen ym. (2005, 89) mukaan paikallisissa yhteisöissä kanssakäymistä on enemmän kuin hajautetuissa ryhmissä. Hajautettujen ryhmien jäsenet saattavat tuntea itsensä ulkopuolisiksi paikallisissa ryhmissä, joten heiltä vaaditaan vahvaa yksinäisyyden sietokykyä. Tästä kuitenkin seuraa positiivinen seikka: hajautetuissa ryhmissä syntyy harvoin konflikteja tai ristiriitoja, koska ryhmästä puuttuu tiivis tunnelma, toisin kuin paikallisissa organisaatioissa. Hajautettujen ryhmien jäseniä ei tällöin vedetä mukaan paikallisiin ongelmiin. (Vartiainen ym. 2005, 89-90.) Tämä myös rauhoittaa hajautettujen ryhmien jäsenten työskentelyä.

### **2.7.2 Työkuorman hallitseminen**

Alla on lueteltu hajautettujen projektiryhmän jäsenten työkuormaan vaikuttavia tekijöitä:

- Informaatiotulva tietokannoissa ja sähköpostissa
- Satunnaiset piikit viestinnässä ja työn määrässä
- Heikko kommunikointikulttuuri (puuttuva ”netiketti”)
- Huonosti määritetty vastuunjako
- Epärealistiset määräajat
- Tuloksellisuuden kontrolli
- Liian raskas henkilökohtainen vastuu tiedonhallinnasta. (Vartiainen ym. 2005, 90.)

Jos hajautetun projektin käynnistäminen on tapahtunut puutteellisesti tai asioita on jäänyt sopimatta, voi tämä johtaa liian suureen työkuormaan tai informaatiotulvaan. Toisin kuin paikallisissa ryhmissä, hajautetuissa tiimeissä harvoin delegoidaan tehtäviä ryhmän toisille jäsenille. Osaksi tämä johtuu viestintävälineistä: puhelimesta tai sähköpostin välityksellä työtehtävät selventämiseen kuluu sama aika kuin itse työn tekemiseen. Ryhmän johtajan tulee tiedostaa tilanne, jotta hänen työkuormansa ei kasva suhteettomasti delegoinnin haasteellisuuden vuoksi. Kun ryhmän jäsenten osaamista ylläpidetään, työstä suoriutumista ei koeta liian vaikeaksi vaan sopivaksi haasteeksi. (Vartiainen ym. 2005, 90-91.)

### **2.7.3 Oman ajankäytön ja päätöksenteon hallinta**

Kun työskennellään etäällä lähiesimiehestä, joudutaan ottamaan enemmän vastuuta oman työn aikatauluttamisesta, priorisoinnista ja päätöksen teosta sekä kantamaan vastuuta kokonaisuudesta (Vartiainen ym. 2005, 91). Sama pätee myös hajautettuihin projektiryhmiin: vaikka lähiesimies on samalla toimipisteellä, projektinjohto voi olla etäällä projektiryhmän jäsenistä. Vartiainen ym. (2005, 91) mielestä kokeneempi asiantuntija pärjää paremmin oman työn johtamisessa kuin uransa alkuvaiheessa oleva työntekijä. Kun työntekijä on toiminut pitkään alalla, hän on voinut luoda sidosryhmäverkoston, joka antaa vaihtoehtoja tiedonlähteiksi. Tiedonlähteiden moninaisuus vähentää kuormittavuutta, joka aiheutuu epäselvien asioiden selvittämisestä. Vaikka sidosryhmä olisi laaja, aiheuttaa tämä työntekijälle ongelmia, koska ongelman ratkaisemiseksi tulee sidosryhmiin ottaa yhteyttä esimerkiksi puhelimitse, jolloin ongelma saatetaan kokea suuremmaksi kuin se oikeastaan onkaan. Paikallisessa toiminnassa taas ongelmia voidaan ratkoa esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluiden lomassa. Hajautetuissa ryhmissä pitääkin kiinnittää huomiota ryhmän jäsenten hyvinvoinnin arvioimiseen ja johtamiseen. (Vartiainen ym. 2005, 91.)

### **2.7.4 Tavoitteiden ja roolijakojen merkitys hyvinvoinnin kannalta**

Aiemmin kappaleissa 2.4 ja 2.5.1 käsiteltiin tavoitteiden ja roolituksen merkitystä projektiryhmän menestyksen kannalta. Yhtälailla nämä vaikuttavat projektiryhmän jäsenten hyvinvointiin. Jos hajautettujen ryhmien toiminnasta puuttuu palautteenantamisen kulttuuri tai roolit ovat epäselviä, voi ryhmän jäsenten ammatillinen itsetunto sekä hyvinvointi kärsiä (Vartiainen ym. 2005, 92). Haasteet esiintyvät myös paikallisessa toiminnassa, mutta hajautettujen ryhmien ominaisuuksien vuoksi näihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Myös ryhmän tapahtumista luodaan helposti oma mielikuva, joka vaikuttaa ryhmän jäsenten toimintaan. Koska suoria havaintoja ei voida luoda hajautetussa työskentelyssä, saattavat mielikuvat jäädä elämään ja aiheuttaa sekaannusta toiminnassa. (Vartiainen ym. 2005, 92.)

### **2.7.5 Ryhmän jäsenten eriarvoisuus sijainnista riippuen**

Hajautettujen projektien ryhmän jäsenten sijainti voi vaihdella. Jäsenistä suuri osa voi työskennellä yhdellä toimipisteellä ryhmän johdon kanssa ja pieni osa jäsenistä sijaitsee muissa toimistoissa. Tällöin voi muodostua projektijohdon ja saman toimiston jäsenten kesken projektin ydinryhmä, jossa ryhmähenki muodostuu kiinteämmäksi kuin koko ryhmän kesken. Ryhmän muut jäsenet voivat kokea itsensä eriarvoisiksi ja ulkopuoliksi. Tämä tulee ottaa huomioon päivittäisessä tekemisessä, johtamisessa ja esimerkiksi koulutusten järjestämisessä. Muun muassa etäosallistumisen mahdollistava teknologia vähentää ydinryhmän ulkopuolisten työntekijöiden eriarvoistumista suhteessa muihin. (Vartiainen ym. 2005, 92-93.)

### **3 VIESTINTÄ JA TIEDONVÄLITYS HAJAUTETUISSA PROJEKTIRYHMISSÄ SEKÄ ORGANISAATION SISÄLLÄ**

Tiedonvälitys hajautetun projektiryhmän välillä sisältää käytännön tekemiseen liittyvää ja sosiaalista yhteydenpitoa. Viestinnän avulla yksilöiden tietoa ja asioita välitetään yhteisölle. Käytännön yhteydenpito voi tarkoittaa tavoitteiden määrittelemistä, neuvottelemista ja sopimista. Sosiaalinen yhteydenpito puolestaan voi tarkoittaa luottamuksen rakentamista ja yhteenkuuluvuuden vahvistamista, jota on me-hengen luominen sekä arvojen ja normien määrittely. Virtuaalisessa työskentelyssä viestintä johtamisen välineenä korostuu. Ihmiset työskentelevät yhteisen päämäärän eteen sitä paremmin, mitä onnistuneempaa viestintä on. (Humala 2007, 93-94.)

#### **3.1 Tiedonvälityksen haasteet**

Jotta organisaatio ja sen jäsenet voisivat kehittyä, täytyy projektiryhmien osaamista, kokemuksia ja onnistumisia pystyä siirtämään projektiryhmien välillä. Kuitenkin organisaatioissa on yleistä, että tieto ei siirry tai välity. Professorit Anne Keegan ja J. Rodney Turner (2001, 95-96) ovat havainneet, että projektitoimintaan perustuvissa yrityksissä on määrällisesti paljon tiedonsiirtämistä tukevia käytäntöjä, mutta käytäntöjen laatu on heikkoa. Työn tehokkuuden maksimointi on ajanut tilanteeseen, jossa tuotetaan asiakkaalle palveluita, kuitenkin pysähtymättä refleктоimaan omaa toimintaa. Tässä tilanteessa ei pysähdytä keskustelemaan tai jakamaan osaamista, jonka avulla voitaisiin tuottaa parempia tuotteita, palveluita tai lisäarvoa asiakkaalle. Tilannetta ei paranna projektityöskentelyn luonne: henkilöt saatetaan siirtää seuraaviin projekteihin ennen kuin projekti ehditään päättämään tai projektit lopetetaan ennen aikojaan. Näissä tilanteissa projektihenkilöstöllä ei ole aikaa siirtää tietojaan ja oppejaan seuraaville henkilöille. Yritysten tiedonsiirtojen käytäntöjen moninkertaisuus saattaa johtua yrityksen organisaation oppimisen puutteesta. (Keegan & Turner 2001, 95-96.)

Carla O'Dell ja C. Jackson Grayson (1998) arvelevat, että tiedonvälitystä saattavat estää neljä tekijää: tietämättömyys, omaksumismahdollisuuksien ja suhteiden puuttuminen tai motivaation puute. Tietämättömyys aiheuttaa ongelman, jossa projektiryhmä ei tunnista, että heidän osaamiselle olisi tarvetta muualla organisaatiossa, tai että muualla organisaatiossa ei tiedetä osaamisen olemassa olosta organisaation sisällä. Projektityössä on yleis-



tä, että projektiin ei budjetoida varoja tai aikaa tiedonsiirtämistä varten, jolloin kyseessä on omaksumismahdollisuuksien puute. Hajautetuissa projekteissa suhteiden puuttuminen aiheuttaa tiedonsiirron esteitä: ihmiset eivät opi tuntemaan toisilla toimipisteillä työskenteleviä henkilöitä, joiden osaamista he tarvitsisivat. Myös henkilökemiat saattavat vaikuttaa tiedonsiirron laajuuteen, mikäli henkilöt eivät koe tarvetta siirtää tietoa, syntyy motivaation puutteesta johtuvia esteitä. (O'Dell & Grayson 1998, Vartiainen, Ruuskan & Kasvin 2003, 34 mukaan).

### 3.2 Tiedonvälitykseen käytettävät viestintävälineet

Keskeisiä elementtejä viestinnän menestymiselle, riippumatta viestintävälineestä, on käsitelty Vartiainen ym. (2004, 114) kirjassa. He mainitsevat mm. proaktiivisen viestinnän, eli tietoa jaetaan aktiivisesti ilman, että sitä tarvitsee kysyä. Tiedon jakaminen kertoo työntekijöiden motivaatiosta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Vastaavasti reaktiivinen tiedon jakaminen, eli kerrotaan vain kysyttäessä, voi herättää vastaanottajissa epäilyksiä tiedon pimittamisestä. (Vartiainen ym. 2004, 114.) Heidän mukaansa virtuaalisen työryhmän viestintään liittyy vielä edellä kuvattujen lisäksi seuraavat asiat:

- Jämäkkyys: agendat ja asialistat kuntoon ja roolit (esim. sihteeri) selviksi.
- Ajantasaisuus: muistiot ajan tasalle, ja oleellinen, uusi tieto näkyviin heti.
- Avoimuus: tieto on yhteistä pääomaa, jonka pimittäminen on varma tapa synnyttää hedelmättömiä ristiriitoja.
- Oikea väline oikeaan paikkaan: sähköposti sopii pieniin asioihin, kasvotusten tapaaminen on tarpeen suurten linjojen selkiyttämiseen. (Vartiainen ym. 2004, 114.)

Kommunikointitaidot korostuvat Kokon ym. (2003, 278) tutkimuksen tuloksissa: työntekijöiden tulee hallita sekä suullinen että kirjallinen viestintä. Etenkin kirjallisen viestinnän hallinta korostuu sähköisessä ympäristössä. Työkalujen käytön hallinta ei kuitenkaan ole itsestään selvää, etenkin vanhempien työntekijöiden kohdalla. Erilaisissa kommunikaatiotilanteissa tulee valita oikea tapa viestiä. Sähköpostia käytetään eniten, mutta se koetaan usein liian epäluotettavaksi sekä hitaaksi tavaksi kommunikoida: tärkeät viestit saattavat kadota viestitulvaan. Taitavaan viestintään kuuluu myös taidot ohjata kokouskäyttäytymistä. Kokouksien esityslistat tulee toimittaa etukäteen kokoukseen osallistuville, kokousten puheenvuorokäytännöt tulee sopia etukäteen ja palaverien

materiaali tulee lähettää hyvissä ajoin tutustuttavaksi ennen kokousta. (Kokko ym. 2003, 278.)

Kun työntekijöiden päivittäiseen tekemiseen tuodaan uutta teknologiaa, voi tästä seurata ongelmia. Uutta teknologiaa voivat olla esimerkiksi uudet työkalut tai ratkaisut. Ongelmat ovat käytettävyydestä ja inhimillisistä tekijöistä tai henkilön ja tietokoneen vuorovaikutuksesta aiheutuvia. Yhtenä esimerkkinä käytettävyyden ongelmista voidaan pitää sähköpostia. Sähköpostiohjelmistot, kuten Microsoft Office Outlook, ovat yksinkertaisia ja tehokkaita käyttää yksittäisten sähköpostien vastaanottamiseen ja lähettämiseen. Mutta kun sähköposteja haluttaisiin lajitella automaattisesti yhden tai useamman projektin mukaan, tämä ei ole mahdollista. (Vartiainen ym. 2007, 160-161.)

Nykyaikaiset videoneuvottelujärjestelmät voivat välittää ääntä, kuvaa ja jakaa osanottajien tietokoneen näytön muille neuvotteluun osallistuville. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että rikkaampien medianjakokanavien käyttö tarkoittaisi käytettävämpiä työkaluja. Nämä videoneuvottelujärjestelmät parantavat viestintää, mutta itse työtehtävät voivat häiriintyä näiden vuoksi. (Vartiainen ym. 2007, 161.)

Iris Humala (2007, 112) kiteyttää viestintävälineiden käytön seuraaviin teeseihin:

- Pidä mielessä, että viestintä on johtamisen väline, jonka merkitys korostuu virtuaalityötä tehtäessä. Viestinnällä on kaksi päätehtävää: tiedottaminen ja vuorovaikutus.
- Yhdistä eri viestintävälineitä taitavasti. Pohdi, mitä välinettä käyttäjän on kussakin tilanteessa helpointa käyttää.
- Sähköisiä viestintä- ja yhteistyövälineitä valittaessa hanki välttämätön ja vältä monimutkaisia järjestelmiä. Pyri siihen, että tiimi tai projekti pystyy itse määrittelemään viestintä- ja yhteistyötarpeensa ja valitsemaan niitä tukevat työvälineet ja palvelut.
- Varaudu johonkin varajärjestelmään, jos ensisijaiseksi suunniteltu teknologia syystä tai toisesta pettää.
- Käytä mahdollisimman selkeää ja yksiselitteistä kieltä väärinkäsitysten välttämiseksi.
- Hyödynnä ihmisten erilaiset työskentely- ja oppimistyyliä myös verkossa tapahtuvassa työskentelyssä.
- Käytä myös esimerkkejä sekä kirjallisten että visuaalisten tarinoiden muodossa tiedon välitykseen verkon kautta. (Humala 2007, 112.)

### 3.3 Organisaation kehittyminen oppimalla

Hajautettujen projektiryhmien käyttäminen vaatii Kokon ym. mukaan ”organisaatiolta johdon tukea, avointa kulttuuria, panostusta kommunikaatio- ja yhteistyövälineisiin sekä ryhmän jäsenten henkilökohtaiseen tapaamiseen.” (Kokko ym. 2003, 280.) Edellä mainitut asiat tukevat myös organisaation hajautettujen projektiryhmien oppimista tiedon välityksen ja muodostamisen kannalta. (Kokko ym. 2003, 280.) Jotta voidaan parantaa organisaation hajautettujen projektien toimivuutta, kannattavuutta ja laatua, tulee muiden projektiryhmien kokemuksia jakaa organisaation sisällä ja parantaa toimintaa näiden kokemusten perusteella.

Osana kirjaansa *Johda innovaatioita*, Tiina Apilo, Tapani Taskinen ja Iiro Salkari käsittelevät organisaation oppimista. Heidän mukaansa ”organisaatio ei yksinään opi mitään ilman yksilöitä, vaan oppiminen tapahtuu sen yksilöiden kautta.” (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 116.) Yksilö voi omaksua organisaatiossa vallalla olevan tiedon, mutta tätäkään ei aina tapahdu. Organisaatio voidaan pilkkoa pienempiin osiin, kuten ryhmiin, tiimeihin tai yksilöihin, tiedon omaksumisen ja keräämisen kannalta. Keskusteltaessa, arvioitaessa tai ideoitaessa, tietoa tulkitaan ja omaksutaan ensin pienissä ryhmissä, jonka jälkeen tieto vakiintuu organisaation tiedoksi. (Apilo ym. 2007, 116-117.)

Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) kuvailevat kirjassaan *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* neljää tiedon luomisen vaihetta spiraalina, joka etenee yhtenä prosessina. Tässä prosessissa tiedon muuntuminen hiljaisesta tiedosta siirrettävissä olevaan objektiiviseen tietoon, ja päinvastoin, luo uutta tietoa organisaation sisälle. Nämä neljä vaihetta ovat: sisäistämis-, sosiaalistumis-, ulkoistamis- ja yhdistämisvaihe. (Apilon ym. 2007, 116-119 mukaan.)

Sisäistämisvaiheessa työntekijät tekevät työtään erilaisten ohjeiden sekä prosessien mukaisesti, useimmiten tämä tapahtuu projekteissa. Periaate toimii näin, mutta yhä useammin, muiden kuin juuri organisaatioon tulleiden henkilöiden, motivaatio ei riitä toimimaan ohjeistusten mukaisesti. Tästä syystä esimerkiksi kehityskeskusteluissa laadituissa työntekijöiden kehityssuunnitelmissa päädytään helposti kurssien sekä koulutuksen käymiseen. On tärkeää pysähtyä ajattelemaan, miten hyvin työntekijät pystyvät omaksumaan tietoa ja miten hyvin koulutukset ja kurssit vastaavat työntekijöiden tarpeita. Nykyisin saatavilla oleva tiedon suuri määrä, sekä yrityksen sisä- ja ulkopuolelta,

aiheuttaa vaateita työntekijöitä kohtaan: mitä tietoa ja kuinka paljon henkilö tarvitsee sekä kuinka paljon aikaa suhteessa tiedon keräämiseen on järkevää käyttää, jotta suhde on tasapainossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, Apilon ym. 2007, 119 mukaan.)

Sosiaalistumisvaihe kuvataan spiraalin tärkeimpänä vaiheena. Luottamuksellisen ilmapiiirin merkitys korostuu, koska hiljaisen tiedon siirtäminen edelleen hiljaisena tietona vaatii yhdessä tekemistä ja työskentelyä. Mentor-tutor -mallin avulla voidaan luoda edellytykset tiedon siirtämiselle. Haasteen tiedon siirtämiselle luo sopivien mentoreiden löytäminen, koska usein sopivat henkilöt tehtävään ovat osaamisensa vuoksi haluttuja projektiryhmän jäseniä. Kokeneilta työntekijöiltä ei välttämättä löydy motivaatiota, tai ennen kaikkea aikaa, mentorointiin. Vaihtoehtoisesti vapaamuotoisilla tilaisuuksilla voidaan luoda ympäristö, jossa hiljaista tietoa voidaan siirtää, mutta usein näistä tilaisuuksista kieltäydytään kiireeseen vedoten. (Nonaka & Takeuchi 1995, Apilon ym. 2007, 119 mukaan.)

Ulkoistamisvaiheessa voidaan käyttää ulkoisia menetelmiä ja työkaluja, joita ovat esimerkiksi projektin päätöstilaisuudet, palautteen keräysjärjestelmät ja raportit. Näiden merkitystä työntekijät eivät aina ymmärrä organisaation oppimisen työkaluna. Tästä syystä esimerkiksi henkilöstökyselyt saatetaan jättää väliin tai vähemmälle huomiolle kiireen vuoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, Apilon ym. 2007, 119 mukaan.)

Yhdistämisvaiheessa tiedon yhdistelemisen haasteet eivät ole ohjeiden, prosessikuvausten tai tietokantaratkaisuiden luomisessa. Haasteellisempaa ja tärkeämpää on näiden ohjeiden ja toimintatapojen jalkauttaminen organisaation päivittäiseen työskentelyyn. (Nonaka & Takeuchi 1995, Apilon ym. 2007, 119 mukaan.)

## 4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Yritys on LVI-, sähkö- ja rakennusautomaatiosuunnittelun sekä kiinteistöjen energiataloudellisen käytön ja ylläpidon asiantuntija. Yritys on alallaan yksi Suomen suurimmista talotekniikan suunnittelu- ja konsulttitoimistoista, ja on myös yrityskauppojen myötä osa suurta pohjoismaalaista konsernia. Työntekijöitä yrityksellä on vuoden 2014 lopussa ollut noin 180 kappaletta, joka jakaantuu seuraavasti: 105 LVI-toimialalla, 50 sähkötoimialalla ja elinkaaripalvelut -toimialalla 25 henkilöä. Konsernissa samaan aikaan on ollut hieman alle 10 000 työntekijää ja toimialoja on useita: muun muassa arkkitehtuuri-, ympäristö-, rakennetekniikka-, teollisuus- ja infrarakentamisen toimialat.

### 4.1 Kohdeyrityksen organisaatiomuutoksen tavoitteet

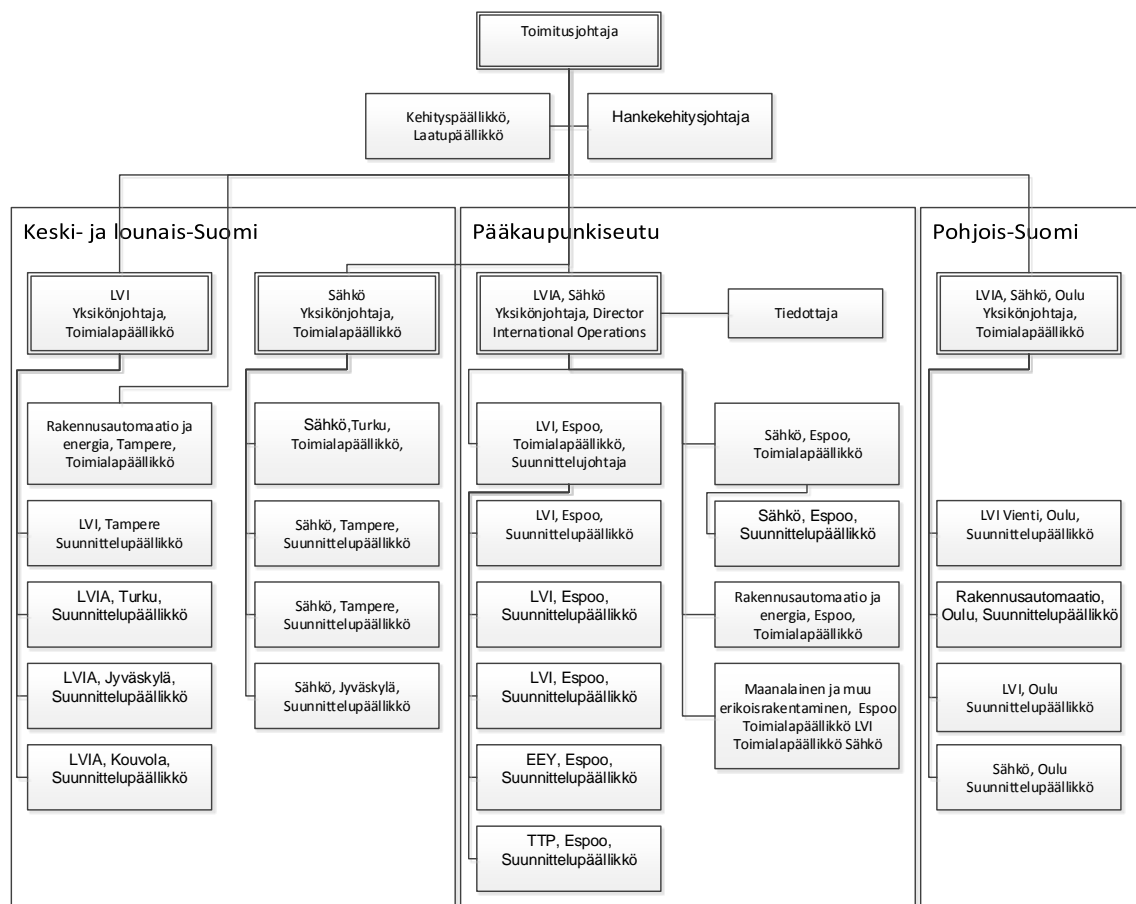
Pääkaupunkiseudulla on ollut ajoittain resurssipulaa, koska monet merkittävät rakennushankkeet ovat keskittyneet alueelle. Resurssien kasvattaminen pääkaupunkiseudulla on ollut vaikeampaa ja kalliimpaa kuin pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Pääkaupunkiseudulla on ollut pulaa osaajista, joten tämä on nostanut heidän palkkatasoa ja laskenut osaltaan yrityksen kannattavuutta. Valtakunnallisesti merkittävien rakennushankkeiden keskittyminen kasvukeskuksiin on myös keskittänyt osaajia kasvukeskuspaikkakunnille. Lisättäessä resurssien liikkuvuutta toimipisteiden välillä, voidaan lisätä resursseja kuormitetuissa toimipisteissä ja samalla kartuttaa pienempienkin toimipisteiden osaajien ammattitaitoa, kun he pääsevät osallistumaan isoihin ja monimutkaisiin hankkeisiin.

Yhtenä vaikuttavana tekijänä on myös kehitystoiminta. Kun kyseessä on muutaman hengen tulosvastuullinen toimipiste, eivät resurssit mahdollista isoja kehityshankkeita, vaan tällaiset hankkeet kuormittaisivat pienehkön toimipisteen tulosta kohtuuttomasti. Ongelmana on ollut myös se, että esimerkiksi LVI-toimialan kehityshankkeet eivät edesauta sähkötoimialan kehitystä, jolloin kehityshankkeet ovat saattaneet jäädä toteuttamatta. Tämä siksi, että kustannukset olisivat kohdistuneet kaikille toimipisteessä toimiville toimialoille, pois lukien valtakunnalliset kehityshankkeet, joita on pyritty tekemään toimialakohtaisesti. Kun kehityshankkeet viedään läpi sektorikohtaisesti, kustannukset jakautuvat koko toimialalle ja kehityshankkeet kuormittavat taloudellisesti yhtä toimipistettä huomattavasti vähemmän.

Valtakunnallisiin sektoreihin siirtymisen taustana on ollut tasata työkuormitusta eri toimipisteiden välillä. Tarkoituksena on ollut myös alentaa kustannuksia ja täten lisätä kilpailukykyä ja kannattavuutta, sekä varmistaa, että asiakkaalla on parhaat ja riittävät resurssit suuriinkin toimeksiantoihin paikkakunnasta riippumatta.

#### 4.2 Uudistuksessa syntynyt organisaatiomalli

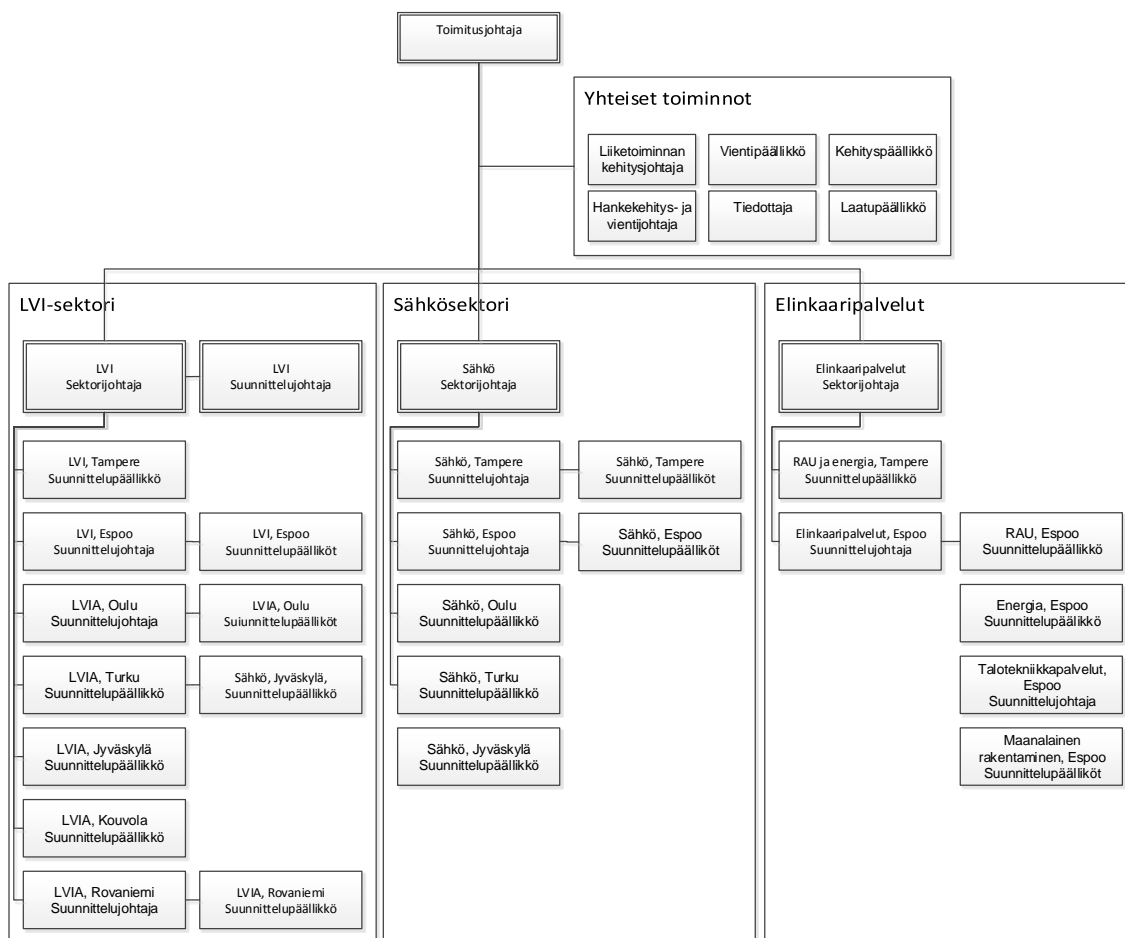
Aiemmin yrityksessä on käytetty maantieteellisiin alueisiin jakautunutta organisaatiota, joka on pitänyt sisällään yrityksen toimialat, joita olivat LVI-, sähkö- ja rakennusautomaatiotoimialat, kuten kuvasta 1 huomataan. Maantieteellisiin alueisiin jakautuneet organisaation sektorit toimivat hyvin itsenäisesti, eikä yhteistyötä juurikaan tehty maantieteellisten sektorirajojen ylitse.



KUVA 1. Organisaatiokaavio ennen muutosta 31.12.2012

Organisaatiomuutoksessa syntynyttä rakennetta voidaan kuvata perinteisenä linjaorganisaationa, joka astui voimaan 1.1.2013 alkaen. Muutoksessa syntyneet sektorit ovat

LVI, sähkö ja elinkaaripalvelut. Elinkaaripalvelut sisältää rakennusautomaatio-, energia- ja talotekniikkapalvelut. Kuvassa 2 on esitetty organisaatorakenne, jonka tarkoituksena on helpottaa ja tukea toimipisteiden välistä yhteistyötä. Uudistetun organisaatorakenteen aikana on käynnistetty ja saatettu päätökseen muutamia hajautettuja projekteja. Hajautettujen projektien taloudellista onnistumista on arvioitu taloudenhallintajärjestelmän avulla, mutta yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu haastatteluiden avulla organisaatiomuutoksen toimivuutta tai sille asetettujen tavoitteiden toteutumista.



KUVA 2. Muutoksessa syntynyt organisaatorakenne 1.1.2013.

Myöhemmin organisaatorakennetta on uudistettu yhteisten toimintojen osalta, johtuen sulautumisesta osaksi suurempaa kansainvälistä konsernia. Yhteiset toiminnot ovat keskitetty konsernijohdon alaisuuteen, jolloin tukitoiminnot palvelevat paremmin keskittynyt koko konsernia. Muutoksilla ei kuitenkaan ole ollut vaikutusta itse työn tekemisen organisointiin ja täten hajautettujen projektien läpivientiin.

### 4.3 Tutkimuksen merkitys yrityksen kannalta

Yrityksessä on otettu käyttöön uusia toimintatapoja ja työkaluja, joiden tarkoituksena on ollut parantaa ja helpottaa eri toimipisteiden välistä työskentelyä. Näitä ovat muun muassa Microsoft Office Lync, videoneuvottelujärjestelmä sekä yhteiskäytössä oleva projektinhallintaohjelmisto. Pikaviestisovellus mahdollistaa reaaliaikaisen keskustelun työntekijöiden välillä ja videoneuvottelujärjestelmä luo kasvokkaisen yhteyden toimipisteiden välille. Näin jokaisella toimipisteellä ja työntekijällä on mahdollisuus ottaa osaa sisäisiin ja ulkopuolisiin projektikokouksiin kasvokkain.

Organisaatiomuutoksen myötä yhteistyötä eri toimipisteiden välillä on lisätty hajautettujen projektien muodossa. Toimeksiantoja on jaettu esimerkiksi pääkaupunkiseudulta Pohjois-Suomeen ja kokemukset ovat olleet lupaavia. Tosin ongelmia yhteistyössä on havaittu jo kokemusten perusteella. Hajautettujen suunnitteluryhmien toimintaa ja mahdollisia kehittämistarpeita ei kuitenkaan ole aiemmin tutkittu laajemmin, muuten kuin taloudellisesta näkökulmasta. Taloudellisissa tarkasteluissa on huomattu, että lisääntyneen projektijohdon takia, esimerkiksi osa palkkakustannuksissa saavutetusta edusta menetetään. Osaltaan tästä syystä organisaatiossa on oletettavasti tarpeen kehittää edelleen hajautettujen ryhmien toimintaa ja kannattavuutta.



## 5 TEEMAHAASTATTELUN TOTEUTTAMINEN

Yrityksessä on toteutettu projekteja, joissa toimeksiantopaikkakunta eroaa toimipisteestä, jossa toimeksiannon suunnittelutyö tehdään. Näihin projekteihin osallistuneita henkilöitä haastateltiin, jotta voitiin kerätä kokemuksia työn tekemisestä hajautetuissa projekteissa.

### 5.1 Tutkimusongelma

Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää projekteihin osallistuneiden näkemyksiä ja kokemuksia neljästä alueesta: esimerkkejä onnistumisista ja epäonnistumisista, tiedonvälityksen toimivuudesta projektiryhmän sisällä, hajautettujen projektien johtamisesta sekä työn tekemisen tehokkuudesta, jolla on vaikutus projektien kannattavuuteen.

Onnistumisista ja epäonnistumisista haettiin valmiita esimerkkejä jaettavaksi muita työntekijöitä varten, miten voidaan oppia muiden kokemuksista. Hajautettuja projekteja on viety läpi eri toimipisteissä, joten työmenetelmät ja työtavat saattavat erota toisistaan. Projektiryhmien kokemusten jakamista haittaa toimipisteiden maantieteellinen sijainti, jolloin luontaista keskusteluyhteyttä ei ole. Avointa keskustelua ei synny toimipisteiden välillä, jolloin tarvitaan keinoja kokemusten jakamiseen. Kun projekteihin osallistuneet henkilöt voivat avoimesti kertoa kokemuksistaan, voidaan myös löytää ongelmakohtia projektien läpiviennissä.

Yrityksellä on ollut haasteita tiedonvälityksessä perinteisissä projekteissa: suunnitteluryhmän sisäinen tiedonvaihto ei ole aina riittävää tai oikea-aikaista toimialojen välillä. Tällöin voidaan tehdä oletus, että samat ongelmat koskevat myös hajautettuja projekteja, eli projekteja joissa projektiryhmän jäsenet voivat sijaita eri toimipisteissä. Vaikka ongelmat toistuisivat hajautetuissa projekteissa, tiedonvälittämisen menetelmät eroavat perinteiseen projektiin nähden. Hajautetuissa projekteissa joudutaan turvautumaan enemmän digitaalisiin viestintävälineisiin ja -työkaluihin, jolloin perinteiset kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut jäävät pois. Haastatteluissa haettiin vastausta siihen, miten näiden keskusteluiden poisjäänti vaikuttaa työn tekemisen tehokkuuteen ja mielekkyyteen. Tarkoituksena oli myös kartoittaa miten yrityksessä käytettävissä olevia työkaluja käytetään ja onko käytettävissä olevat työkalut riittävät virtuaaliseen projektityöskentelyyn.

Hajautettujen projektien johtaminen eroaa perinteisistä työskentelytavoista. Hajautetuissa projekteissa on ollut käytössä kahden projektipäällikön malli, joissa toimeksiannon paikkakunnalla sijaitseva vastuuhenkilö on toiminut asiakasrajapinnassa sopimus- ja laskutussasioissa, kun taas suunnittelutyötä tehtävällä paikkakunnalla ollut projektipäällikkö on vastannut suunnitteluratkaisuista sekä teknisiin asioihin liittyvästä asiakasyhteydenpidosta. Miten nykyiset käytössä olevat mallit toimivat ja vastaavatko ne projektiin osallistuvien suunnittelijoiden tarpeita? Kuinka projektin johtaminen toimii virtuaalisissa projektiryhmissä?

Hajautettujen projektien kannattavuutta on jo aiemmin selvitetty yrityksen johdon toimesta seuraamalla projektien taloutta taloudenhallintajärjestelmän avulla. Selvityksissä on tullut ilmi, että usein projektin johtamiseen ja työn tekemiseen on kulunut enemmän aikaa kuin perinteisen paikallisen projektin läpivientiin. Kysymyksillä haluttiin selvittää työhön osallistuneiden näkemyksiä työskentelyyn kuluvasta ajasta hajautettujen ja perinteisten projektien välillä.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, tarkemmin haastattelututkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen ja siten aiheen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on mahdollisuus löytää aiheesta monensuuntaisia suhteita, koska tapahtumat kietoutuvat toisiinsa. Tämä myös asettaa haasteita, koska tapahtumia ei voi irrottaa toisistaan, vaan ne menettäisivät osan merkityksestään. Tutkijan arvot ja subjektiivinen käsitys aiheesta muovaa tuloksia, jolloin tulokset rajoittuvat näiden arvojen ja tutkijan käsityksen perusteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Haastattelututkimuksella on mahdollisuus saada kattava ja laaja käsitys haastateltavista ja tutkimuksen kohteena olevista ongelmista. Haastatteluiden aikana on myös mahdollista säädellä aineiston keruuta haastateltavan mukaan (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Tästä syystä haastatteluissa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastatteluiden aihealueet ovat ennalta mietitty, mutta haastattelukysymyksiä ei ole tarkkaan muotoiltu tai järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelu antoi mahdollisuuden haastateltaville kertoa heidän kokemuksistaan ja mielipiteistään

koskien hajautettujen projektien haasteita ja ongelmia. Haastattelututkimuksen ongelmia voidaan kuitenkin pitää haastattelijan kokemattomuutta haastattelututkimusten suorittamisessa sekä vastaajien halua miellyttää vastauksillaan yrityksen johtoa tai antaa yleisesti sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Jotta haastateltavat pystyivät keskustelemaan vapautuneesti, haastateltavien identiteettiä ei julkais-  
ta.

Haastattelua varten laadittiin kysymyslista, joka toimitettiin haastateltaville ennakoon Microsoft Office Outlook -kalenterikutsun liitteenä tutustumista varten. Kysymykset käsittelivät aiemmin kuvattuja pääkohtia. Kysymyslista on esitetty liitteessä yksi ja liitteessä kaksi on esitetty haastattelijan kysymyslista, jossa on laajennettu kysymysten sisältöä. Haastattelun tueksi haastateltavaa pyydettiin miettimään valmiiksi hajautettuja projekteja joissa hän on ollut mukana. Projekteista pyydettiin miettimään myös onnistunut ja epäonnistunut hajautettu projekti.

Haastattelut suoritettiin eri menetelmiä ja apuvälineitä käyttäen, jotta voitiin saada tietoa miten hyvin haastateltavat ovat tietoisia yrityksellä käytettävissä olevista työkaluista ja kuinka he osaavat hyödyntää niitä. Kaksi haastatteluista suoritettiin kasvotusten käytynä keskusteluna, kuusi haastattelua suoritettiin puheyhteydellä Microsoft Office Lync -ohjelmistolla ja yhdessä Lync-ohjelmalla suoritetussa haastattelussa oli käytettävissä videoyhteys. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää analysointia varten ja jolloin ei tarvitse tehdä muistiinpanoja. Tästä syystä haastattelu on luontevampaa ja keskustelussa ei synny taukoja. Haastateltaville kerrottiin myös, että nauhoituksia ei tulla julkistamaan, vaan kaikki heidän kertomansa on luottamuksellista. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastattelu ei aina seurannut kysymyksiin asetettua järjestystä vaan haastateltava saattoi vastata useampaan kysymykseen yhdellä kertaa.

### **5.3 Haastatteluiden purku ja analysointi**

Nauhoitetut haastattelut purettiin käsitekartaksi kysymysten perusteella jaoteltuna. Syntyneeseen käsitekarttaan merkittiin kunkin haastateltavan vastaukset, kommentit ja huomiot haastattelun aikana esitettyihin kysymyksiin. Kysymysten perusteella jaotellut vastaukset luokiteltiin tämän jälkeen teemahaastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti alustaviin pääluokkiin: tiedonsiirto, projektien johtaminen, vuorovaikutus, vastuun-

jako ja haastateltavien kokemukset. Ensimmäisenä vaiheena on aineiston jäsentäminen, eli koodaaminen arkielämän käsitteillä tai vaihtoehtoisesti käyttämällä abstrakteja, teoreettisia koodeja (Rantala 2001, 92). Vastaukset merkittiin haastateltavan järjestysnumerolla, jotta voidaan myöhemmin tunnistaa haastateltavan toimenkuva projekteissa joihin hän on osallistunut, kuitenkin paljastamatta haastateltavan henkilöllisyyttä.

Alustavan luokittelun perusteella materiaalista löydettiin vastausten kesken vallitsevat yhteydet, merkitykset ja toistuvuus haastateltavien vastauksissa. Samalla materiaalista voitiin poistaa tutkimuksen kannalta epäoleelliset vastaukset, jolloin merkityksellinen aineisto korostuu. Toisessa vaiheessa vertaillaan luokittelun perusteella jäsenneltyä aineistoa (Rantala 2001, 93). Kolmannessa vaiheessa vertailujen pohjalta syntyy lopullinen käsitteiden, luokitusten ja tyyppien määritelmä, jonka perusteella voidaan tiivistää tutkimuksen keskeiset tulokset (Rantala 2001, 93). Tutkimuksen tulokset on esitetty liitteen kolme käsitekartassa.

#### **5.4 Haastateltavien taustat**

Haastatteluihin osallistuneet henkilöt valittiin sen perusteella, että he ovat olleet mukana projekteissa, joissa suunnittelutyö tai sen osa on suoritettu toisella paikkakunnalla. Haastateltaviksi valikoitui edellä mainitusta syystä seitsemän henkilöä, jotka sijoittuvat pääasiassa LVI-sektorille, mutta myös rakennusautomaatiopalveluissa työskenteleviä henkilöitä haastateltiin tutkimusta varten. Haastatelluissa oli mukana miehiä ja naisia ja koulutustaustaltaan työntekijät ovat alemman tai ylemmän teknisen korkeakoulututkinnon suorittaneita. Henkilöiden tittelinä on suunnittelija tai projektipäällikkö, mutta projektipäällikön titteli ei automaattisesti tarkoita, että henkilö olisi toiminut hajautetuissa projekteissa projektipäällikkönä. Myös henkilöiden työkokemus suunnittelualalta vaihtelee muutamasta vuodesta 20 vuoteen. Kaikille haastatelluille oli yhteistä, että he ovat olleet mukana yhdestä kolmeen hajautetussa projektissa. Tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin takaamiseksi heidän taustoja ei tarkastella yksityiskohtaisemmin.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kun aineistoa halutaan käsitellä aineistolähtöisesti, eli ilman sitoutumista ennakkoon mihinkään teoreettiseen esioletukseen, menetellään puhtaasti kappaleen 5.3 lopussa kuvatun vaiheistuksen mukaisesti. Käytännössä tutkija on aina sidottu jonkinlaiseen teoreettiseen esiymmärrykseen aiheesta. Tällöin aineiston tulkinta perustuu monitahoiseen ymmärrykseen, joka muodostuu muun muassa keskusteluista kollegoiden kanssa, olettuksiin ihmisten toiminnasta ja aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin aiheesta. (Rantala 2001, 94.) Tästä syystä tutkimuksen tulokset saattavat painottua tiettyihin aihealueisiin, koska tutkimuksen aihe käsittelee tutkimuksen tekijän päivittäistä työskentelyä paikallisissa perinteisissä projekteissa. Näin ollen tutkijalla on käsitys työn tekemisen menetelmistä, suunnitteluprosessista ja siitä kuinka nämä tulisivat toimia teoriassa ja miten prosessi tulisi viedä käytäntöön. Käytännössä työskentely ei aina etene määritellyn ohjeistuksen tai prosessin mukaisesti.

Yksi tapa määritellä tulosten reliaabelisuutta, eli tutkimuksen toistettavuutta, on, että kahden rinnakkaisen tutkimusmenetelmän tulokset olisivat samat. Tulosten vertailevuutta kuitenkin heikentää ihmisten käyttäytymisen riippuvuus ajasta ja paikasta, eli kontekstista. Kahden eri menetelmän tulosten samanlaisuus on siis hyvin epätodennäköistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Tutkimustuloksiin voi vaikuttaa haastattelijan tunnettavuus haastateltavien keskuudessa. Oletettavasti organisaation ulkopuolinen haastattelija saisi erilaisia vastauksia haastattelussa ja mahdollisesti tulkitsisi niitä eri näkökulmasta mitä edellisessä kappaleessa on kuvattu. Laadullinen tutkimus on kuitenkin aina yksilöllinen, joten yhtenäisten vastausten saaminen saman tutkijan toimesta eri kerroilla on lähes mahdotonta.

Haastattelun laadukkuuden edistämiseksi on hyvä miettiä etukäteen, minkälaisia lisäkysymyksiä haastattelussa voidaan esittää tai miten teemoja voidaan syventää. On hyvä huomata, että koskaan ei voi varautua ennalta haastattelutilanteissa esitettäviin lisäkysymyksiin tai varsinkaan niiden muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.) Haastateltaville toimitettiin kysymykset ennakkoon ja haastattelijalla oli käytössään näitä täydentäviä kysymyksiä, joilla voitiin tarkentaa teemoja haastattelun kuluessa. Osa haastateltavista ei ehtinyt perehtyä haastattelukysymyksiin ennen haastattelua. Haastatteluiden kuluessa havaittiin, että jotkin haastattelukysymykset esitettiin mahdollisesti johdattelevasti. Tämä on saattanut vääristää vastaajan mielipidettä, tai tuoda sellaisia vastauksia,

joita haastateltava ei muussa tilanteessa olisi antanut. Kyseinen havainto tehtiin ensimmäisen haastattelun yhteydessä, joten virhe voitiin korjata ennen seuraavaa haastattelua.

Aineiston analysoinnin yhteydessä tehtyä käsitekarttaa tulisi tarkastella sen luotettavuuden kannalta. Mauri Ålhberin (2007, 67-68) mukaan käsitekarttaa tulisi näyttää haastateltavalle eli henkilölle, jonka ajatuksia kartan tulisi kuvata. Tarkoituksena on selvittää, missä määrin kartta vastaa haastateltavan ajattelua. Eli ”mitä paremmin käsitekartta vastaa tutkittavan ajattelua, sitä validimpi käsitekartta on.” (Mauri Ålhberg 2007, 67.) Tutkimuksen aikana syntynyttä käsitekarttaa ei käsitelty haastateltavien kanssa. Näin ollen ei voida olla varmoja haastateltavien ja käsitekartan keskinäisestä vastaavuudesta. Vastauksissa kuitenkin toistui vastaajien kesken samat ongelmat, riippumatta haastateltavan asemasta projektiorganisaatiossa, jolloin voidaan tehdä riittäviä yleistyksiä vastauksista.

Haastateltavien identiteettiä ei paljasteta organisaatiolle, jotta vastaajilla olisi ollut mahdollisimman helppo kertoa havaitsemistaan ongelmista haastatteluiden aikana. Tämä osoittautui oikeaksi valinnaksi, koska haastatteluissa tuli ilmi esimerkiksi kommentteja henkilöiden työtavoista ja niiden merkityksestä projektien onnistumiseen.

## 6 HAASTATTELUIDEN TULOKSET JA POHDINTA

Haastatteluiden jälkeen suoritettujen analyysien perusteella saadut havainnot ja tulokset ovat esitetty seuraavissa kappaleissa. Samalla on pohdittu, mistä vastaukset voivat olla seurausta ja miten tuloksiin pitäisi suhtautua, jotta hajautettua projektitoimintaa voitaisiin kehittää.

### 6.1 Projektipäällikön tulee olla erittäin kokenut johtamaan hajautettuja projekteja

Keskusteluissa haastateltavista 4/7 toi esille, että projektipäällikön tulee olla erittäin kokenut, jotta hän voi johtaa hajautettuja projekteja. Tulos ei kuitenkaan anna täsmällistä vastausta siihen, onko projekteissa, joihin haastateltavat ovat osallistuneet, ollut riittävän pätevä projektipäällikkö.

Haastateltava kommentoi projektipäällikön kokemusvaatimuksia seuraavasti:

*Projektipäällikön pitäis oikeesti olla aika kokenut ja tietää aika paljon asioista ja olla myös sitten sellanen jämpä kokouksissa ja pystyä – – esittämään ne [kokous] asiat niin että vaikka ne ei olis kauheen kivoja – – asiakkaan suuntaan myös olla aika tiukka.*

Yllä olevassa haastateltavan kommentissa korostuu vastaajan näkemys projektipäällikön osaamis- ja kokemusvaatimuksista. Haastatteluiden yhteydessä ei tullut esille, miten projekteihin osallistuneet henkilöt näkevät projektipäällikön ihmisten johtamisosaamisen hajautetuissa projekteissa.

Luvussa 2.2 esitetyn teorian valossa, hajautettujen projektien johtajien valinnassa tulisi kiinnittää huomiota henkilön ihmisten johtamista tukeviin ominaisuuksiin ja osaamiseen: projektipäällikön tulisi olla avoin, positiivisesti suhtautuva, keskittyä johtamisessa tuloksien seurantaan ja hallita delegointi sekä selkeät viestintätavat, mutta substansiosaamista ei saa unohtaa. Avaintekijänä on johtajan uskottavuus projektiryhmän silmissä. Projektipäälliköksi valittavan tulee pystyä mukautumaan uusiin johtamistapoihin, mikä voi tarkoittaa uudenlaista päätöksentekotyyliä, kontrollointitapaa, suurempaa luottamusta työntekijöihin tai ryhmän jäsenten osallistamista. Henkilön karismalle tai persoonallisille vahvuuksille ei pidä asettaa liikaa painoarvoa: nämä eivät edesauta johtajan

työtä, koska kasvokkaisia tapaamisia tapahtuu hajautetuissa projekteissa vähemmän. Seuraava haastateltavan kommentti vahvistaa projektipäällikön mukautumisvaatimusta.

*Molempien [projektipäälliköiden] täytyy olla sillä tavalla joustavia, että ei asettauduta sinne, että näin on tehty ennenkin, tai minä olen tehnyt juuri näin. Et se tehdään just niin kuin minä olen tehnyt sen. Vaan sen [projektipäällikön] täytyy nimenomaan sovittaa sitä, mikä olis se paras ratkaisu tähän projektiin ja millä me lähdetään viemään sitä eteenpäin. Eli kumminkin on pitänyt oppia ehkä hieman uutta.*

## 6.2 Projektin tavoitteet tulee kommunikoida selkeästi projektiryhmälle

Haastateltavista 5/7 koki, että projektiryhmällä ei ole selkeätä kuvaa, mitkä ovat kulloinkin projektin tavoitteet. Perusteltavaa on kysyä, mitä projektihenkilöstö, eli haastateltavat, käsittävät projektin tavoitteilla. Keskustelut eivät vastaa tähän suoraan, mutta viitteitä käsityksistä voidaan saada tarkastelemalla haastatteluissa annettuja kommentteja. Yhdessä haastattelussa työntekijä kertoi, että aina ei osata huomioida kaikkia kiinteistön käyttötarkoitusta varten tarvittavia taloteknisiä järjestelmiä projektisuunnittelua tehtäessä.

*Siihen [projektisuunnitteluun] pitäis käyttää semmoisissa tapauksissa [hajautetuissa projekteissa] reilusti aikaa. Tehä ihan kunnon semmoset listaukset tai – – vaikka joku paperi kirjoittaa – – wordilla, joku listaus mitä kaikkea tähän [kohteeseen], mitä – – eri järjestelmiä tulee.*

Edellisessä luvussa todettiin, että projektiryhmiin osallistuvat ihmiset odottavat, että projektipäällikkö on erittäin pätevä. Kun projektipäällikön substanssiosaaminen vastaa projektin haastavuutta, tulee projektipäällikön pystyä määrittelemään projektisuunnittelmaa tehtäessä, mitkä ovat asiakkaan tavoitteiden ja kiinteistön käyttötarkoituksen kannalta oleelliset järjestelmät. Haastattelut muodostavat kuvaa, jossa projektipäälliköiden valinta ei ole onnistunut tai että projekteja ei ole johdettu. Tätä tukee seuraava lausunto:

*Se vaan roiskastiin se erikoissuunnittelu mulle, ilman että annettiin siitä kokonaisuudesta mitään ymmärrystä. Siinä vaiheessa kun mä rupesin tekemään niitä omia pohjakuvia, mä en edes tiennyt mistä mä ne [arkkitehtipohjat] kaivan.*

Projektin onnistuminen laadullisesti, aikataulullisesti ja taloudellisesti vaatii, että projektin tavoitteet ovat selkeästi määritelty ja ne ovat projektiryhmän tiedossa ja, että ta-



voitteisiin on yhdessä sitouduttu. Luvussa 2.1 on esitetty, että hajautettu työskentely ei muuta tätä peruskäsitettä mitenkään. Hajautetuissa projekteissa ryhmä joutuu työskentelemään uusien asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, mutta myös työtavat toimipisteiden välillä voivat erota 3/7 haastateltavan mukaan. Haastatteluissa tuli esille, että tällöin joudutaan tilanteeseen, jossa esimerkiksi ulkopaikkakuntien viranomaisten tulkinnat laeista, asetuksista, määräyksistä ja ohjeista vaihtelevat. Tavoitteiden määrittely vaatisi siis paikallistuntemusta projektipäälliköltä, jotta projektisuunnitelmassa voidaan kuvata yksityiskohtaisesti sidosryhmien asettamat tavoitteet projektille.

Yksin tavoitteiden määrittely projektisuunnitelmassa ei riitä. Luvun 2.1 mukaisesti tavoitteet tulee pystyä myös viestimään selkeästi projektiryhmälle, ja vielä parempi olisi, että projektiryhmä osallistetaan tavoitteiden asetantaan. Kun ryhmä otetaan aikaisessa vaiheessa mukaan, ryhmän jäsenet sitoutuvat paremmin tavoitteisiin. Ryhmän jäsenten mahdollisuus vaikuttaa lisää myös motivaatiota. Myös erikoissuunnittelun vaatimukset voitaisiin ottaa paremmin huomioon projektin aikataulua suunniteltaessa. Asia jota parhaiten osaa kommentoida kyseisen erikoissuunnittelun asiantuntija.

Kommunikoitaessa tavoitteita tulee huomioida kulloinkin käytettävä viestintäväline, kuten luvussa 3.2 on huomautettu. Sähköposti ei ole oikea työkalu suurien linjojen välittämiseksi, vaan tähän tarkoitukseen sopii paremmin kasvokkaiset tapaamiset. Mutta tavoitteiden selkeyden ylläpitämiseksi voidaan valita sähköinen väline, esimerkiksi puhelin- tai videoneuvottelu. Aloituskokous tulisi järjestää mahdollisuuksien mukaan kasvokkain, mikäli työryhmän jäsenet ovat toisilleen tuntemattomia.

Tavoitteiden asettamista ja niistä kommunikointia on käsitelty luvussa 2.4. Hajautettuja projekteja johdettaessa, täytyy huomioida että tavoite saattaa unohtua tai hämärtyä, kun työntekijät palaavat toimipisteelleen. Johdon tulee tehdä määrätietoisesti työtä sen eteen, että projektille asetetut tavoitteet pysyvät projektiryhmän jäsenten mielissä. Jos asiakkaan tavoitteet toimeksiannolle muuttuvat tai ovat epäselvät alussa, saattaa tämä aiheuttaa hämmennystä projektiryhmässä. Projektipäällikön tulee pyrkiä vaikuttamaan siihen, että asiakkaan tavoitteet hankkeelle eivät muutu liikaa liian myöhäisessä vaiheessa projektia. Jos tavoitteet hämärtyvät, saattavat projektiryhmän jäsenet muodostaa omia tavoitteitaan, jolloin vaarana on, että jäsenten omat tavoitteet eivät tue tavoiteltua kokonaisuutta. Tällöin työn tulokset kärsivät ja ylimääräisiä kustannuksia voi syntyä suunnittelun aikana tai sen jälkeen rakentamisvaiheessa.

Teoriaosuuden luvussa 2.7.4 on tavoitteiden merkitystä käsitelty myös työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Jos työryhmän roolit tai tavoitteet ovat epäselvät tai palautetta ei anneta, voi työntekijöiden motivaatio laskea. Työntekijöiden hyvinvoinnin seuraaminen ei onnistu perinteisin keinoin hajautetussa työskentelyssä, koska kasvokkainen kommunikatio jää vähemmälle. Hyvinvoinnin ylläpitämisessä auttaa seuraavassa luvussa käsiteltävät projektikokoukset.

### 6.3 Projektikokoukset osana suunnitteluprosessia

Projektien onnistumisen kannalta on tärkeää, että yhteistyö projektihenkilöstön välillä on saumatonta. Hajautetuissa projekteissa henkilöstö ei yleensä tunne toisiaan ja kommunikointi toisten kanssa asettaa haasteita, kun perinteiset käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut puuttuvat. Seuraavissa alaluvuissa on käsitelty kokouskäytäntöjen ja yhteistyön merkitystä projektin sekä organisaation näkökulmasta.

#### 6.3.1 Projektin aloituskokouksesta hyötyä projektin onnistumisen kannalta

Haastateltavien kokemukset osoittavat, että aloituskokouksesta on hyötyä projektin onnistumisen kannalta. 3/7 haastateltavasta kertoi, että projekti onnistui paremmin, kun projektin alussa pidettiin aloituskokous. Luvussa 2.5.1 kuvatussa tutkimuksessa havaittiin sama asia: projektin alussa tulisi pitää kokous, jotta ryhmän jäsenet pääsevät vaikuttamaan toteutukseen. Alla haastateltavan kommentti koskien aloituskokousten tärkeyttä.

*Mut sitten muutamassa projektissa on toisaalta ollut [aloituskokous] ja silloin se [projekti] mun mielestä lähtee paremmin liikkeelle.*

Projektin onnistumisen kannalta on hyvin merkittävää miten projektiryhmän yhteistyö käynnistyy: projektipäällikön toiminnalla voidaan vaikuttaa parhaiten projektin käynnistymiseen. Luottamuksen merkitys korostuu hajautetussa ja virtuaalisessa työskentelyssä, koska etäällä työtä tekevien henkilöiden jatkuva seuranta on käytännössä mahdotonta, kuten luottamuksen merkitystä käsittelevässä luvussa 2.3 on kerrottu.

Kannattavan projektitoiminnan edellytyksiä yksiselitteisten tavoitteiden lisäksi ovat toimintamallien sekä rooli- ja vastuujon selkeys. Kokouksen pitäminen projektin alussa antaa mahdollisuuden kommunikoida edellä mainittuja tekijöitä ja vahvistaa mehenkeä ja luottamusta. Luottamus ja mehenki syntyvät, kun projektiryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toisensa työn tekemisen avulla.

Luottamuksen rakentaminen alkaa jo ennen aloituskokousta. Projektipäällikkö voi esimerkiksi luoda projektin henkilöstöstä kuvilla varustetun yhteyshenkilöluettelon, jossa on jokaisen ryhmän jäsenen nimi sekä kuvattu henkilöiden osaamisalueet. Tällöin henkilöstön on mahdollista luoda kuva henkilöistä, joiden kanssa he tulevat työskentelemään. Kun roolitukset ovat selkeät, luottamusta voidaan luoda korostamalla henkilöiden erityisosaamista. Luottamusta kasvatetaan myös jatkuvan palautteen kulttuurilla: palaute on tärkeää yksilöille, mutta tätä kautta on myös mahdollista saada informaatiota työn tekemisen sujuvuudesta ja tarvittaessa tehdä muutoksia työskentelyn sujuvoittamiseksi. Luottamuksen rakentamisen keinoja on käsitelty luvussa 2.3 laajemmin. Projektipäällikkö ei kuitenkaan yksin kykene luomaan luottamusta kaikkien ryhmän jäsenien kesken: tiimin jäseniksi tulisi valita luottamukseen taipuvia henkilöitä, kuten luvussa 2.5.2 on todettu.

### **6.3.2 Projektikokoukset osaksi projektisuunnittelua ja projektin johtamista**

Asiakkaan rakennushankkeen osapuolien välisiä suunnittelukokouksia pidetään yleisesti kerran kuukaudessa. 6/7 haastateltavan mielestä, sisäiset kokoukset tulisi aikatauluttaa näiden mukaisesti: yhdestä kahteen päivän sisällä hankkeen suunnittelukokouksesta. Sisäisissä palaverissa tulisi käsitellä suunnittelukokousten kulku ja sisältö. Koska suunnittelukokousten viralliset pöytäkirjat ovat harvoin käytettävissä yhdestä kahteen päivän sisällä, haastateltavien (5/7) mielestä suunnittelukokouksista tulisi laatia muistio kokoukseen osallistuvan toimesta. Haastatteluiden perusteella voitaneen sanoa, että suunnittelukokouksiin osallistuva projektipäällikkö ei viestitä suunnittelukokouksissa käsitellyistä asioista riittävästi projektiryhmän jäseniä.

Luvussa 3.2 on käsitelty viestintävälineiden käyttöä tiedonvälityksessä. Käytettävät viestintävälineet pitää suhteuttaa projektiryhmän henkilöstöön nähden. Asiantuntijat ovat yleensä vanhempia työntekijöitä, joiden tietotekniset taidot eivät välttämättä riitä

monimutkaisten järjestelmien käyttämiseen. Riittävästä koulutuksesta työvälineiden käyttöön tulee huolehtia projektin aikana. Jos työntekijät kokevat järjestelmät liian monimutkaisiksi, voi tämä johtaa siihen, että itse projektityön tekeminen häiriintyy. Mikäli kyseessä ei ole monimutkainen tai laaja kokonaisuus, tiedotus voitaneen hoitaa sähköpostilla. Mutta suurten linjojen selkeyttämiseksi, kasvokkain tapahtuva kokous antaa paremmat mahdollisuudet ymmärtää välitetty viesti, vaikkakin kokousvälineenä käytettäisiin videoneuvottelua. Samaa mieltä olivat myös haastateltavat: 4/7 kommentoi, että sähköposti on vain päätösten dokumentointia varten eikä sovellu kokoustamiseen. Mutta täytyy kuitenkin muistaa, että tietoa tulisi jakaa ilman, että sitä tarvitsee kysyä. Jos tietoa ei jaeta kuin kysyttäessä, työntekijöiden motivaatio voi laskea.

Oikeiden viestintävälineiden käyttäminen vaikuttaa projektihenkilöstön tyytyväisyyteen. Tyytyväisyyttä on tarkemmin käsitelty luvussa 2.7.5. Jos projektin suunnittelu-ryhmä on yhdellä toimipisteellä ja erikoissuunnittelua tekee henkilö toiselta konttorilta, voi ryhmähenki muodostua kiinteämmäksi ydinryhmän kesken. Muut jäsenet voivat tällöin kokea itsensä ulkopuolisiksi. Tästä syystä teknologian suomia mahdollisuuksia tulee osata käyttää, jotta ryhmän jäsenet kokisivat tulevansa kohdelluksi tasapuolisesti.

### **6.3.3 Projektikokouksien pitäminen parantaa yhteistyötä**

Kun sisäisiä kokouksia pidetään, projektiryhmä oppii tuntemaan toisensa paremmin. 5/7 haastateltavasta kommentoi, että työskentely sujuu paremmin, kun on tuttu projektiryhmä. Ryhmän jäsenien luottamuksen kasvaessa toisiaan kohtaan, ryhmän tuottavuus kasvaa. Ryhmän kehitysvaiheiden teoriasta, mitä on laajemmin käsitelty luvussa 2.6, voidaan saada käsitys miten tämä tapahtuu. Luottamus, roolituksen selkeys sekä esimiehen toiminta auttaa ryhmää kehittymään eteenpäin. Ryhmän tuottavuuden kannalta riittäisi, että ryhmä saavuttaa kolmannen kehitysvaiheen, mutta organisaation näkökulmasta olisi parasta, että ryhmiä voitaisiin kehittää edelleen. Hajautettujen projektien läpiviennissä ei ryhmitystä saa muuttaa liiaksi ennen kuin ryhmä pääsee neljänteen vaiheeseen. Vasta tässä vaiheessa ryhmä ei taannu edelliseen vaiheeseen, jos koostumusta ei vaihdeta lii-  
kaa. Nuoria työntekijöitä tulisi tuoda osaksi neljännen vaiheen ryhmiä, jotta tietoa voidaan siirtää organisaation sisällä.

Vaikka projektikokoukset tuottaisivat hyötyjä, näitä ei pidetä riittävästi. 4/7 haastateltavasti kertoi, että ei ole osallistunut projektipalaveriinkin tai että niitä ei ole pidetty. Haastateltavien (5/7) mielestä sisäisiä kokouksia tulisi järjestää projektin aikana. Luvun 2.2 mukaisesti projektipalaverit antaisivat projektipäällikölle hyvin tilaisuuden tarkastella työn etenemistä, käydä vuorovaikutusta projektiryhmän kanssa, ennaltaehkäistä ongelmatilanteiden syntymistä sekä mahdollistaa ryhmän kehittyminen.

Projektikokouksista saa osaltaan tukea päivittäiseen työskentelyyn, mutta ensisijaisesti työntekijät tukeutuvat sosiaalisissa suhteissaan oman toimipisteen kollegoihin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ongelmatilanteissa kysyvät ensin paikallisilta työtovereilta, kuin hajautetun projektiryhmän jäseniltä. Luvun 2.7.1 mukaisesti hajaute-  
tussa työskentelyssä yhteydenotto ryhmään koetaan hankalaksi, jolloin ongelmia kasa-  
taan, jotta niitä voitaisiin käsitellä yhdellä kertaa tehokkaammin. Tämä voi johtaa sii-  
hen, että työn tekeminen hidastuu, pieniä asioita jää hoitamatta tai päätöksiä tehdään  
itsenäisesti yhteistyö unohtaen.

#### **6.4 Työn ohjaus ja tulosten tarkastelu vaatii resursseja**

Organisaation hajautetuissa projekteissa on käytetty kahden projektipäällikön mallia, missä toinen johtaja vastaa asiakasyhteistyöstä sekä paikallisesta yhteydenpidosta, esimerkiksi suunnittelukokouksiin osallistumisesta, ja toinen suunnitteluryhmän ohjaamisesta. Asiakasrajapinnassa työskentelevä projektipäällikkö tuntee parhaiten asiakkaan tarpeet ja tavoitteet, joten hänen tehtäviin kuuluu välittää tavoitteet suunnitteluryhmälle. Suunnitteluryhmän projektipäällikkö taas vastaa suunnitteluryhmän toiminnasta sekä teknisistä yksityiskohdista. Koska asiakkaan ja työtä tekevän suunnittelijan välissä on useampi henkilö, tulee varmistaa, että asiakkaan asettamat tavoitteet siirtyvät valmiisiin suunnitelmiin. Haastatteluiden perusteella syntyy käsitys, että asiakkaan tavoitteet eivät siirry täysimääräisesti valmiisiin suunnitelmiin, koska haastateltavista 4/7 toi esille, että suunnittelun ohjaukseen ja dokumenttien tarkastukseen tulisi käyttää enemmän resursseja.

Jos aloituskokousta ei ole pidetty tai projekti on muuten käynnistynyt puutteellisesti, esimerkiksi roolitus on jäänyt sopimatta, voi tästä aiheutua informaatiotulvaa tai työkuorma kasvaa kohtuuttomaksi, näitä tekijöitä on käsitelty luvussa 2.7.2. Edellä mainit-

tu voi johtua delegoinnin puutteesta, jota tehdään hajautetuissa ryhmissä vähemmän kuin paikallisissa ryhmissä. Osana ongelmaa ovat viestintävälineet: ryhmän jäseniltä kuluu sama aika ohjeistaa asia puhelimitse toiselle kuin tehdä työ itse. Etenkin projektipäällikön tulee tiedostaa tilanne, jotta hänen työkuormansa ei kasva liiaksi. Ryhmän jäsenten osaamisen ylläpitäminen helpottaa tilannetta. Näin työstä suoriutumista pidetään enemmän haasteena eikä liian vaikeana tehtävänä. Haastateltava kuvaili delegoinnin vaikeuksia seuraavasti:

*No ainakin ite kun delegoin, niin kyllähän sellanen luottamus siihen henkilöön kenelle sen työn antaa pitää olla, että se tulee hoidettua. Ettei tarvi olla koko aika kyselemässä, että jos on eri paikkakunnalla ja sitten pitää jokainen asia varmistaa monta kertaa että ymmärsitkö. – – Et jollakin tavalla sellanen luotettava ja semmonen henkilö joka hoitaa sen työn – – jos ei jotakin asiaa ymmärrä, niin sitten henkilö kysyy sen, että on sellanen luottamussuhde tullu siinä.*

Luvussa 2.5.2 esitellyn tutkimuksen tuloksissa todettiin, että hajautetun projektiryhmän jäseniksi ei mielellään valita uransa alkuvaiheessa olevia henkilöitä. Tuloksellisen hajautetun ryhmän jäsenten ominaisuuksia ovat muun muassa itsenäisyys, aktiivisuus, luotettavuus, oma-aloitteisuus, työkokemus ja vahva ammattitaito. Edellä oleva haastateltavan kommentti vahvistaa osaamisvaatimuksia. Oma-aloitteisuus tukee ryhmätyöskentelyä tilanteissa, joissa ryhmän jäsen kaipaa tukea tai lisäinformaatiota. Vahva ammattitaito helpottaa oman työn aikataulutusta ja suunnittelua tilanteissa, joissa työntekijä joutuu työskentelemään yhtä aikaa hajautetussa sekä paikallisessa organisaatiossa. Hajautettujen ryhmien jäsenillä tulisi olla taipumus luottamiseen, kuten aiemmin on esitetty. Edellä luetellut työntekijöiden ominaisuudet tukevat hajautetun ryhmän menestymistä. Työn laatu oletettavasti paranisi, kun kiinnitetään huomiota ryhmän jäsenten valintaan.

Kun ryhmään valitaan kokeneempia henkilöitä, selviytyvät he paremmin oman työn johtamisesta; luvun 2.7.3 mukaisesti. Alalla pitkään olleet henkilöt ovat luoneet sidosryhmäverkoston, jota he voivat käyttää tiedonlähteenä. Kun käytettävissä on useita informaatiokanavia, työn tekeminen helpottuu, koska epäselvien asioiden selvittäminen kuormittaa vähemmän. Laajojen sidosryhmien tavoittamiseksi joudutaan turvautumaan sähköisiin viestintävälineisiin, jolloin tiedon hankkiminen voidaan kokea suuremmaksi ongelmaksi kuin se onkaan. Tästä syystä työntekijöiden hyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota; projektipäällikön sekä lähiesimiehen. Vaikkakin seuraava kommentti käsitte-

lee pääasiassa projektipäällikön teknistä tietoutta projektin asioista, kuvastaa se hyvin tehtävän moninaisuutta hajautetuissa projekteissa.

*Joku kuka sitä projektia vetää, niin se tietää siitä projektista kaiken, tai ainakin kaiken mitä siitä tarvitsee tietää, ei tietenkään mitään detaljiasioita tai muuta.*

## 6.5 Organisaatio tulosten valossa

Tulosten toisessa luvussa 6.2 pohdittiin mahdollisuutta, että hajautettujen projektien päälliköiden valinta ei ole onnistunut tai, että näitä projekteja ei ole johdettu. Myös muissa luvuissa käsitellyt viestinnän ja projektijohtamisen ongelmat tukevat käsitystä siitä, että projektijohtamisessa olisi kehitettävää. Voitaneen olettaa, että yrityksen vanhemmat työntekijät ovat pääasiassa osaavia ja ammattitaitoisia. Onko siis ongelma yrityksen tiedon siirrossa ja välityksessä, jolloin organisaatiossa ei esiinny orgaanista oppimista?

Koska yrityksen toiminta perustuu projektityöskentelyyn, voitaneeko olettaa, että parempaa kannattavuutta tavoiteltaessa, eli tehostaessa työntekoa, on unohdettu reflektoida omaa toimintaa? Luvussa 3.1 asiaa on käsitelty tiedonsiirtämisen haasteiden näkökulmasta. Kun unohdetaan tarkastella omaa toimintaa, voi käydä niin, että ei pysähdytä keskustelemaan ja jakamaan osaamista. Jos keskustelua käytäisiin enemmän ja jaettaisiin osaamista tehokkaammin, voitaisiinko tuottaa parempia palveluita asiakkaille? Tilannetta ei paranna projektityöskentelyn luonne: henkilöt voidaan siirtää seuraavaan projektiin ennen kuin projekti on saatu päätökseen tai henkilöt osallistuvat lyhytkestoihin tehtäviin projekteissa, jolloin he eivät ole mukana palautekeskusteluissa. Näissä tilanteissa muiden jäsenten ei ole mahdollista oppia toisten kokemuksista. Myös etäisyys muihin yrityksen työntekijöihin aiheuttaa haasteita: työntekijät eivät opi tuntemaan toisilla toimipisteillä työskenteleviä henkilöitä, keiden osaamista he tarvitsisivat. Ryhmät saattavat myös olla tietämättömiä, että heidän osaamistaan tarvittaisiin muualla, tai että muualla organisaatiossa ei tiedetä osaamisen olemassaolosta. Pahin tilanne syntyy, jos henkilökemiat estävät oppimismahdollisuuksien syntymisen: työntekijät eivät ole motivoituneita kasvattamaan organisaation osaamista.

Organisaation oppimista tulisi tukea poistamalla edellisessä kappaleessa kuvattuja esteitä. Luvussa 3.3 on esitetty tiedon siirtämisen neljä vaihetta, jotka yhdessä muodostavat prosessin organisaation oppimista varten. Ensimmäinen prosessin vaihe on sisäistämisvaihe. Työntekijöitä varten on laaja ohjeistus, joiden puitteissa heidän tulisi toimia projektitehtävissä. Harvoin, muiden kuin uusien, työntekijöiden motivaatio riittää lukemaan kaikkia olemassa olevia ohjeistuksia. Tämä voi johtaa siihen, että esimerkiksi kehityskeskusteluissa ohjataan työntekijöitä kursseille ja koulutuksiin. Täytyisi kuitenkin pohdita kuinka paljon työntekijät voivat omaksua tietoa ja miten koulutukset todellisuudessa vastaavat tarpeita. Tarvittavaa osaamista löytynee organisaatiosta, mutta miten yhdistää kouluttaja ja koulutettava?

Jo tulosten ja pohdinnan luvussa 6.3.3 käsiteltiin ryhmien kehittymisen vaiheita. Ryhmän saattaminen viimeiseen, eli neljänteen vaiheeseen, antaa mahdollisuuden sijoittaa uusia työntekijöitä ryhmään. Tämä luo sosiaalisen ympäristön siirtää ja jakaa osaamista kokemattomammille työntekijöille. Kyseessä on edellisessä kappaleessa käsitellyn prosessin sosiaalistumisvaihe, joka on kokonaisuudessaan kuvattu luvussa 3.3. Ryhmissä tulisi muodostaa mentor-tutor -pareja, joissa kokeneiden osaajien hiljaista tietoa voidaan siirtää nuoremmille työntekijöille. Vaihtoehtoisesti sosiaalisia tilaisuuksia tiedon välittämiseen voidaan järjestää, mutta näistä on helppo kieltäytyä kiireeseen vedoten. Haasteena voi olla sopivien mentoreiden löytäminen, koska heillä ei välttämättä ole aikaa tai motivaatiota koulutustehtäviin. Pohdittavaksi jää, miten mentoreiden arvostusta yrityksessä voitaisiin lisätä, jotta tehtävästä saataisiin houkuttelevampi. Vaihtoehtoisia keinoja voivat olla erilaisten urapolkujen kehittäminen organisaatiossa. Yleisesti koettaneen, että esimies- ja johtotehtävät ovat askel eteenpäin uralla. Asiantuntijuudesta tulisikin luodata houkutteleva vaihtoehto uravalinnaksi. Tämä voisi parantaa johtavien asiantuntijoiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen.

Tiedon siirron prosessiin kuuluu vielä luvun 3.3 mukaan ulkoistamis- ja yhdistämisvaiheet. Ulkoistamisvaiheessa käytetään erilaisia työkaluja, kuten projektien päätöstilaisuuksia ja palautekyselyitä, tiedon siirtämiseksi. Ongelmana on, että työntekijät harvemmin osaavat mieltää näitä tilaisuuksia yrityksen oppimisen kannalta. Tästä syystä usein vedotaan kiireeseen, kun jätetään vastaamatta yrityksen henkilöstökyselyyn. Yhdistämisvaiheessa tiedon yhdistäminen ei ole enää ongelma: haasteellisempaa on viedä tieto ja osaaminen käytäntöön, ja jalkauttaa se organisaation päivittäiseen työskentelyyn.



Voidaanko olettaa, että vastaukset kertovat suuremmastakin ongelmasta? Tulisiko organisaation yrityskulttuuria yrittää muuttaa avoimempaan ja tiedon jakamista kannustavampaan suuntaan, jotta yrityksen työntekijät keskustelisivat ja olisivat tekemisessä toistensa kanssa nykyistä enemmän? Näin nuorempien ja vähemmän kokemusta omaavien projektipäälliköiden osaamista voitaisiin kasvattaa kokeneiden asiantuntijoiden avulla. Pitkällä tähtäimellä tämä tukisi organisaation oppimista. Yrityksen ikäjakauman vuoksi, tiedon siirtämisen haasteisiin tulisi tarttua lähiaikoina. Kokeneimmat työntekijät eläköityvät tulevien vuosien aikana, jolloin huomattava määrä osaamista poistuu organisaatiosta.

## 7 YHTEENVETO

Haastatteluissa havaitut kehityskohdat eivät ole yksinomaan hajautetulle ja virtuaaliselle työskentelylle ominaisia. Tuloksissa esitetyt haasteet johtuvat enemminkin perinteisen projektijohtamisen osaamisen puutteista. Hajautetuissa ja virtuaalisissa työryhmissä tulee huomioida viestintävälineiden kommunikoinnille asettamat erityisvaatimukset. Johtamistapa ja -keinot täytyy sopeuttaa vastaamaan hajautetun työskentelyn erityispiirteitä. Johtajan tulee myös huomioida ryhmän jäsenet ja heidän ominaisuutensa johtamisessa.

Tutkimuksessa havaittiin, että projektijohtamista tulee kehittää. Kehitysehdotusten seuranta on kuitenkin haastavaa, koska projektipäällikön tai työryhmän valinnan onnistumista on vaikea seurata toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Sama koskee aloitus- ja projektikokousten järjestämisen seurantaa. Osaksi yrityksen toimintaa tulisi ottaa säännölliset työntekijöiden haastattelut, joissa voitaisiin kartoittaa projektijohtamisen tilaa. Haastattelut voidaan suorittaa kohdentamalla ne hajautettuihin projekteihin osallistuneisiin, joko tarvittaessa tai osana kehityskeskusteluita. Mentor-tutor -mallin kehittäminen palvelee organisaation oppimista, joten tämän toiminnan onnistumista tulisi arvioida tulevaisuudessa. Osana arviointia voidaan hyödyntää yrityksen henkilöstökyselyiden tuloksia ja niiden muutoksia vuosien aikana, varsinkin ryhmissä, jotka ovat keskittyneet hajautettujen projektien suorittamiseen. Välittöminä keinoina tulisi hyödyntää projektien palauteskusteluita, jolloin osaamista voitaisiin siirtää lyhyemmällä aikavälillä kokeneilta eläköityviltä asiantuntijoilta nuoremmille osaajille.

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia, mahdollisia haasteita hajautetussa työskentelyssä ja toiminnankehittämismahdollisuuksia, vastaa tulokset asetettuihin kysymyksiin. Yrityksen laatu- ja toimintajärjestelmän mukaisesti toimimalla ei tuloksissa havaittuja haasteita tulisi ilmetä. Tutkimuksessa selvisi, että kysymyksessä on laajempi organisaation kehitystarve kuin yksittäisen työkalun tai toimintamallin aiheuttama haaste. Tulosten perusteella on mahdollista kohdentaa kehitystoimintaa vastaamaan paremmin yrityksen menestymistä palvelevia toimenpiteitä.

## 7.1 Projektijohtamisen tila yrityksessä

Haastatteluiden perusteella syntyi mielikuva, että yrityksessä projektijohtaminen ei ole sillä tasolla kuin sen kuuluisi projektityötä tekevässä organisaatiossa olla. Mielikuvaa vahvistivat esitetyt kommentit tavoitteiden asettamisen haasteista ja keskustelut projektipäällikön ominaisuusvaatimuksista. Haastatteluissa esitettiin, että projektiryhmällä ei ole selkeätä kuvaa, mitkä ovat kulloinkin toimeksiannon tavoitteet. Lisäksi projektiryhmä odottaa projektipäällikön olevan pätevä johtamaan hajautettuja projekteja. Tavoitteiden asettaminen projektille on osa projektisuunnittelua, mikä pätevän projektipäällikön tulisi hallita.

Hajautettujen projektien johtajien valintaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Valinnassa pitäisi painottaa substanssiosaamisen lisäksi myös ihmisten johtamista tukevia ominaisuuksia. Projektipäällikön tulee olla avoin, positiivisesti asennoituva, kyetä kommunikoimaan selkeästi, keskittyä johtamisessa tulosten seurantaan ja hallita delegointi. Uudenlaisiin johtamistapoihin mukautuminen edesauttaa projektipäällikön työskentelyä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi projektiryhmän osallistamista tai suurempaa luottamusta heitä kohtaan. Projektipäällikön ei tule luottaa karismaansa tai persoonallisiin vahvuuksiinsa. Sillä nämä eivät edesauta johtamista, koska kasvokkaisia tapaamisia ei tapahdu niin usein kuin paikallisissa projekteissa.

Tavoitteiden asettaminen ei yksin riitä, vaan tavoitteet tulee pystyä viestimään riittävän selkeästi projektiryhmälle. Tavoitteita tulee myös ylläpitää projektin aikana. Tämä tulee eteen esimerkiksi viestintätyökaluja valittaessa: kasvokkaisia keskusteluita tarvitaan suurien linjojen selkeyttämiseksi, mutta tavoitteiden ylläpitämiseksi voi riittää sähköpostin käyttäminen. Ilman tavoitteista muistuttamista projektiryhmän jäsenille voi syntyä omia tavoitteita yhteisen päämäärän sijasta. Myös tavoitteiden pysyvyys auttaa yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Työn laatu paranee, kun ryhmä työskentelee omien tavoitteiden sijasta yhteisen tavoitteen eteen. Jos tavoitteet hämärtyvät tai ovat epäselvät, saattaa tämä laskea ryhmän motivaatiota ja synnyttää ylimääräisiä kustannuksia työn tulosten kärsiessä. Työntekijöiden motivaation seuraaminen on haasteellisempaa kasvokkaisten keskusteluiden vähyyden vuoksi. Avuksi tulevat projektikokoukset ja palaverit, joita tulisi järjestää enemmän.

## 7.2 Yhteistyön merkitys

Yhteistyön tulee olla saumatonta projektihenkilöstön välillä, jotta projektiryhmät voisivat olla menestyksekkäitä. Kommunikaatio ja toisten tunteminen on haasteellisempaa, kun perinteiset kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut puuttuvat ryhmän toiminnasta. Tästä syystä ryhmän jäsenet eivät opi tuntemaan toisiaan kuten paikallisessa työskentelyssä. Projektin aloituskokous on ensiarvoisen tärkeä tapaaminen, jossa ryhmän yhteistyö käynnistyy.

Menestyvän ryhmän edellytyksiä selkeiden tavoitteiden lisäksi ovat toimintamallien ja rooli- sekä vastuujakojen yksiselitteisyys. Aloituskokous antaa mahdollisuuden kommunikoida edellä mainittuja asioita sekä vahvistaa me-henkeä ja luottamusta. Me-henki ja yhteisöllisyys syntyvät vain yhdessä tehdessä, jolloin henkilöstö myös oppii tuntemaan toisensa. Luottamusta voidaan rakentaa jo ennen projektin aloitusta. Yhtenä keinona on rakentaa kuvallinen yhteystietoluettelo, jossa on esitetty henkilöiden vastuualueet sekä erikoisosaaminen. Näin henkilöstö saa käsityksen ryhmän muista jäsenistä, joiden kanssa he tulevat työskentelemään. Luottamus kasvaa ryhmässä, kun korostetaan henkilöiden erityisosaamista ja ylläpidetään jatkuvan palautteen kulttuuria. Näiden lisäksi projektihenkilöstöksi tulisi valita henkilöitä, joilla on taipumus luottamiseen.

Aloituskokousten jälkeen projektiryhmän tulisi kokoontua projektipalaveriihin, jotka tulee aikatauluttaa asiakkaan hankkeen suunnittelukokousten mukaan. Projektikokouksissa tulee tiedottaa projektiryhmää suunnittelukokousten sisällöstä, ja tiedottamista tukee suunnittelukokousmuistion laatiminen kokoukseen osallistuvan toimesta. Kokousten pitäminen hajautetulle ryhmälle vaatii perehtymistä viestintävälineisiin. Kaikkien ryhmän jäsenten tietotekniset valmiudet eivät välttämättä mahdollista monimutkaisten järjestelmien käyttämistä. Yksinkertaisten asioiden tiedotus voidaan järjestää sähköpostilla, mutta laajojen kokonaisuuksien käsittelyssä tulisi turvautua kasvokkaiseen kanssakäyntiin – edes videoneuvottelun avulla. Oleellista on, että tietoa jaetaan aktiivisesti ilman kysymistä. Jos tietoa ei jaeta kuin kysyttäessä, voi ryhmän motivaatio laskea. Tiedottamisessa tulee myös huomioida henkilöstön maantieteellinen sijoittuminen, sillä toisen toimipisteen yksittäiset projektiryhmän jäsenet voivat tuntea olonsa ulkopuoliseksi, jos heitä ei huomioida kokous- ja viestintäkäytännöissä.

Työnteko sujuu paremmin, kun projektiryhmä oppii tuntemaan toisensa. Ryhmän kehittymistä tulisi tukea luottamuksella, selkeillä rooleilla ja esimiesten tuella. Alkuvaiheessa ryhmän koostumusta ei tule muuttaa liiaksi, jottei ryhmän yhteneväisyys katoa. Vasta kun ryhmä on kehittynyt tarpeeksi, voidaan nuoria työntekijöitä tuoda osaksi ryhmää, jolloin organisaatiossa oleva hiljainen tieto siirtyy osaavilta työntekijöiltä kokemattomammille. Projektikokoukset antavat projektipäällikölle mahdollisuuden tarkastella ryhmän toimintaa, työn etenemistä, käydä vuorovaikutusta ryhmän kanssa ja ennaltaehkäistä ongelmatilanteiden syntymistä ja vaikuttaa ryhmän kehittymiseen.

### **7.3 Hajautettujen ryhmien sekä organisaation kehittäminen**

Jotta voidaan tuottaa asiakkaan tavoitteiden mukaisia palveluita, tulee tavoitteet kommunikoida työryhmälle, mistä vastaa projektipäällikkö. Projektin vaillinaisen aloitus tai aloituskokouksen pitämättä jättäminen voi kasvattaa työkuormaa tai johtaa informaatio-tulvaan. Projektipäällikön tulee hallita delegointi, jottei edellä mainittua pääsisi tapahtumaan. Delegointi on haastavampaa hajautetuissa projekteissa, koska viestintävälineillä tapahtuva ohjeistus saattaa viedä saman ajan kuin itse työn suorittaminen. Tästä syystä ryhmän osaamista tulee ylläpitää: näin työ koetaan haasteena eikä liian vaikeana. Vastaavasti ryhmän jäseniksi tulee valita itsenäisiä, aktiivisia, luotettavia, oma-aloitteisia henkilöitä, joilla on pitkä työkokemus ja vahva ammattitaito. Ryhmän jäsenten ominaisuuksien huomioiminen helpottaa delegointia. Kun ryhmän jäsenet ovat ammattitaitoisia, he selviytyvät paremmin oman työn johtamisesta. Pitkään alalla olleiden asiantuntijoiden sidosryhmäverkostot ovat laajoja, jotka helpottavat työn tekemiseen tarvittavan informaation hankkimista. Koska sidosryhmien kanssa tapahtuva kommunikointi on sähköisiin viestintävälineisiin tukeutuvaa, voidaan yhteydenotot sidosryhmiin kokea suurempana ongelmana. Työntekijöiden hyvinvoinnin seuraaminen on oleellinen osa hajautettujen työryhmien johtamista, koska pienistä asioista syntyy hajautetussa työskentelyssä suurempia ongelmia kuin paikallisessa tekemisessä.

Hajautettujen ryhmien henkilöstön valinta on menestyvän toiminnan kulmakiviä. Niin projektipäällikön, suunnittelijoiden kuin erityisosa-alueiden asiantuntijoiden osaamisen merkitys korostuu. Organisaation projektijohtamisen kehittämistä suunniteltaessa tulee pysähtyä tarkastelemaan projektitoimintaa. Osaamisen jakaminen ja keskusteleva kulttuuri on saattanut jäädä vähemmälle huomiolle päivittäisessä työskentelyssä. Projekti-

työskentelyn luonteesta johtuen keskustelua ja osaamisen jakamista tukevia tilanteita ei synny spontaanisti: projektihenkilöt siirtyvät muihin projekteihin ennen projektin päättämistä tai työntekijät osallistuvat lyhyisiin erikoistehtäviin projektissa, jolloin henkilöstö ei ole mukana palautekeskusteluissa. Jotta tietoa voidaan siirtää, täytyy tiedon olemassaolo olla kaikkien tiedossa.

Osaamisen kasvattamiseksi voidaan käydä kursseja tai koulutuksia, mutta yleensä osaaminen löytyisi organisaatiosta. Täytyy vain keksiä keinot, miten yhdistää osaaaja ja koulutuksen tarpeessa oleva henkilö. Mentor-tutor -toiminta antaa mahdollisuuden tähän, mutta mentoreiden motivointi tehtävään on haasteellista. Tästä syystä kokeneiden asiantuntijoiden arvostusta tulisi korostaa, jotta esimies- ja johtotehtäviä ei koettaisi ainoaksi tavoiteltavaksi urapoluksi. Tämä tukisi asiantuntijoiden motivaatiota ja yritykseen sitoutumista.

Haastavinta on organisaatiossa olevan tiedon jalkauttaminen osaksi päivittäistä tekemistä. Tulisiko organisaation yrityskulttuuria yrittää muuttaa avoimempaan ja tiedon jakamista kannustavampaan suuntaan, jotta yrityksen työntekijät keskustelisivat ja olisivat tekemisessä toistensa kanssa nykyistä enemmän? Näin nuoremmat ja kokemattomammat projektipäälliköt voisivat kasvattaa osaamistaan kokeneiden asiantuntijoiden avulla. Pitkällä tähtäimellä tämä tukisi organisaation oppimista, mutta lähivuosina yrityksen osaaminen tulee vähenemään, koska kokeneimmat asiantuntijat tulevat eläköitymään tulevien vuosien aikana. Seuraava suurempi ikäryhmä ovat nuoremmat alle 40-vuotiaat työntekijät. Tästä syystä toimenpiteitä tulisi käynnistää mahdollisimman pian.

## LÄHTEET

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum Media Oy

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Tampere: Johtamistaidon opisto JTO, työterveyslaitos.

Cascio, W.F. 2000. Managing a Virtual Workspace. *Academy of Management Executive* 14 (3), 81-90.

Cascio, W. F. & Shurygailo, S. 2003. E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational dynamics* 31 (4), 362-376.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY-yhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor Oy.

Hunsaker, P.L. & Hunsaker J.S. 2008. Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance management* 14 (1), 86-101.

Järvenpää, S., Knoll, K. & Leidner, D. 1998. Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. 14 (4), 29-64.

Keegan, A. & Turner, J.R. 2001. Quantity versus Quality in Project-based Learning Practices. *Management Learning* 32 (1), 77-98.

Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus* 4/2003, 269-282.

Nonaka, I.J. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press

O'Dell, C. & Grayson, C.J.Jr. 1998. If only we knew what we know. The transfer of internal knowledge and best practice. New York: The Free Press.

Rantala, I. 2001. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Chydenius-Instituutin julkaisu 3/2001. Jyväskylä: PS-kustannus

Vartiainen, M. 2007. Hajautetun toimintaympäristön haasteet. Seminaariesitelmä. Vermeet-seminaari 28.2.2007. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden laitos, Espoo.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M.P., Ruohomäki, V. & Vartola, A. 2007. Distributed and Mobile Work. Places, People and Technology. Helsinki: Otatieto / Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Vartiainen, M., Hakonen, M. & Kokko, N. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vartiainen, M., Lönnblad, J., Balk, A. & Jalonen, K. 2005. Mobiilin työn haasteet. Työpoliittinen tutkimus 269. Helsinki: Työministeriö.

Vartiainen, M., Ruuska, I. & Kasvi, J. 2003. Projektiosaaminen. Dynaamisen organisaation voimavara. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Ålhberg, M. 2001. Käsitekartat tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. 2. Korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.



## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymystiedote joka lähetettiin haastateltaville ennakoon.

### Haastattelu yrityksen organisaatiomuutoksen tavoitteiden toteutumisesta

**Haastattelu on täysin luottamuksellinen, keskusteluja ei tulla yksilöimään niin, että haastateltava olisi tunnistettavissa haastattelun perusteella. Haastattelun tulen nauhoittamaan, mutta nauhoitus on vain itseni käytettävissä.**

**- Kim Eklund**

Toivon, että perehdyt alla oleviin kysymyksiin etukäteen ja pohdit hieman asiaa projektien kannalta, joissa on ollut yhteistyötä eri toimialojen ja toimipisteiden välillä.

Lisäksi toivoisin, että mietit valmiiksi kaksi projektia, joissa työskentely on sijoittunut eri toimipisteisiin ja joissa olet ollut mukana. Projektit voivat olla (epä)onnistuneita taloudellisesti, virheiden määrän, aikataulun jne. suhteen.

- Onnistunut projekti:

- Epäonnistunut projekti:

- 1. Miten koet toiminnan sektoreiden ja toimipisteiden välillä?**
- 2. Miten tiedonsiirto projektipäälliköltä/suunnittelijoilta sinulle tapahtuu, kun kyseessä on toimipisteiden tai osastojen välinen yhteistyöprojekti?**
- 3. Miten koet tilanteet suunnittelukokouksen tai työmaakierroksen jälkeen, toimittako projektipäällikkö/suunnittelijat tarvittavan tiedon sinulle, että voit jatkaa työtäsi?**
- 4. Miten toimia (välittää tietoa) esim. suunnittelukokouksen tai kenttäkatselmuksen jälkeen?**
- 5. Miten koet, jos tarvitsemasi tieto ei ole heti saatavilla?**
- 6. Miten mielestäsi toimii tehtävänjako ja päätöksenteko yhteistyöprojekteissa?**

Liite 2. Haastattelukysymykset täydennettynä haastattelijan omilla tarkentavilla kysymyksillä.

### **Haastattelukysymykset**

#### **Numeroidut kysymykset jaetaan etukäteen haastateltaville.**

Aakkoskysymykset ovat oman muistini tueksi johdatellakseni keskustelua oikeaan suuntaan.

#### **7. Miten koet toiminnan sektoreiden ja toimipisteiden välillä?**

- a. Konkreettisia esimerkkejä onnistumisista ns. hyvissä projekteissa?
- b. Konkreettisia esimerkkejä epäonnistumisista ns. huonoissa projekteissa?

#### **8. Miten tiedonsiirto projektipäälliköltä/suunnittelijoilta sinulle tapahtuu, kun kyseessä on toimipisteiden tai osastojen välinen yhteistyöprojekti?**

- a. Miten tieto pitäisi siirtää?
- b. Mitä työkaluja tiedon siirtämiseen on käytetty?
- c. Minkälaisia työkaluja tiedon siirtämiseen voisi käyttää?

#### **9. Miten koet tilanteet suunnittelukokouksen tai työmaakerroksen jälkeen, toimittako projektipäällikkö/suunnittelijat tarvittavan tiedon sinulle, että voit jatkaa työtäsi?**

- a. Saatko kaiken tarvittavan tiedon suunnittelukokouksen jälkeen kokoukseen osallistuneelta henkilöltä?
- b. Välittykö suunnitteluun tarvittava info saneerausprojekteissa kenttäkerroksen tehneeltä henkilöltä sinulle?
- c. Miten itse välittäisit infoa?

#### **10. Miten toimia (välittää tietoa) esim. suunnittelukokouksen tai kenttäkatselmuksen jälkeen?**

- a. Pitäisikö tieto siirtää välittömästi, esim. ”työpöydän luona”?
- b. Pitäisikö varata aika projektin sisäiselle palaverille, jossa asia käsitellään? Varataanko aika etukäteen, vai pidetäänkö palaveri sopivana hetkenä?
- c. Minkälaisella aikajänteellä asia tulisi käsitellä?

#### **11. Miten koet, jos tarvitsemasi tieto ei ole heti saatavilla?**

- a. Esim. käytäväkeskustelut vs. soittaminen projektipäällikölle/suunnittelijoille toiselle toimipisteelle
- b. Toteutusratkaisusta keskusteleminen kokeneempien kollegoiden kanssa (mentor-tutor –asetelma)
- c. Miten tämä vaikuttaa työskentelyn nopeuteen?

#### **12. Miten mielestäsi toimii tehtävänjako ja päätöksenteko yhteistyöprojekteissa?**

- a. Tehdäänkö oikeita asioita oikeilla ”paikoilla”?
- b. Onko jaetuissa projekteissa päätöksenteko erilaista; vaikeampaa, helpompaa vs. normaali projekti?
- c. Pitäisikö vastuuta jakaa enemmän/vähemmän kuin tähän mennessä
- d. Minkälaisia asioita voidaan delegoida?
  - i. Kenelle, minkälaisissa tehtävissä oleville?

## Liite 3. Käsitekartta työn tuloksista.

